

NGUYỄN PHI VÂN

NHƯỜNG QUYỀN KHỞI NGHIỆP

▲
CON ĐƯỜNG

NGẮN

ĐỂ BƯỚC RA
THẾ GIỚI



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Doanh nghiệp nhượng quyền chỉ nên nhượng quyền mô hình và phương thức kinh doanh đã qua thử nghiệm thành công, chứng thực được là có khả năng tạo thành những bản sao thành công tương tự, có thể phát triển trong dài hạn trong tương lai, với nhiều chi nhánh khác nhau, tại các khu vực thị trường khác nhau, với khả năng huấn luyện nhiều người để đủ nhân lực quản lý và hoạt động các chi nhánh đó. Chúng ta cần lưu ý rằng không ai nên hay cho phép mình nhượng quyền một “ý tưởng”, cho dù đó là một ý tưởng hay và độc đáo.

—Trích *Nhượng quyền khởi nghiệp - Con đường ngắn để bước ra thế giới*

NHƯỜNG QUYỀN
KHOI NGHIỆP
CON ĐƯỜNG
NGẮN
ĐỂ BƯỚC RA
THẾ GIỚI

BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN DO THƯ VIỆN KHTH TP.HCM THỰC HIỆN
General Sciences Library Cataloging-in-Publication Data

Nguyễn Phi Vân

Nhượng quyền khởi nghiệp - Con đường ngắn để bước ra thế giới / Nguyễn Phi Vân. -
T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2015.

438 tr. ; 23cm.

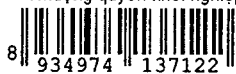
1. Chuyển nhượng kinh doanh. I. Ts.

1. Franchises (Retail trade).

658.87 – đdc 23

N573-V22

Nhượng quyền khởi nghiệp



NGUYỄN PHI VÂN

NHƯỜNG QUYỀN KHỎI NGHIỆP

▲
CON ĐƯỜNG
NGẮN
ĐỂ BƯỚC RA
THẾ GIỚI

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



LỜI GIỚI THIỆU

Đất nước và con người Việt Nam là một bức tranh muôn màu thể hiện cái đẹp, thể hiện lịch sử thăng trầm, thể hiện sức bật và hy vọng. Phi Vân đôi với tôi là minh chứng sinh động nhất của Việt Nam và những tố chất này: Cái đẹp, tính kiên trì, và tinh thần lạc quan.

Những đam mê từ nghề nghiệp đến nghệ thuật và công tác xã hội của cô mang đậm tính nhân văn, và đam mê này đã thể hiện rất rõ qua việc tiên phong xây dựng ngành nhượng quyền tại Việt Nam. Quyển sách *Nhượng quyền khởi nghiệp - Con đường ngắn để bước ra thế giới* là một cẩm nang thực tế cho tất cả những cá nhân và doanh nghiệp Việt Nam mong muốn học hỏi và phát triển thương hiệu, doanh nghiệp, và ngành nghề.

Tôi rất may mắn quen biết và kết bạn với Phi Vân trong thời gian giữ chức tham tán thương mại Úc tại Việt Nam. Cô không những là người có hiểu biết sâu sắc về doanh nghiệp vừa và nhỏ mà còn là một chuyên gia nổi bật trong ngành bán lẻ và nhượng quyền. Cô luôn luôn sẵn lòng hỗ trợ, giúp đỡ các cá nhân, doanh nghiệp xây dựng được vị thế cạnh tranh mới, với tầm nhìn hướng ra khu vực và quốc tế.

Quyển sách này là thành quả của tất cả những ý tưởng và trải nghiệm mà Phi Vân đã đúc kết được trong bao nhiêu năm qua.

Tất cả những hoạt động của Phi Vân trong lĩnh vực truyền thông như chương trình truyền hình Insight Vietnam, các nội dung phỏng vấn và bài viết trên báo chí, sách mà cô đã xuất bản, tất cả đều thể hiện những thử thách mà nền kinh tế Việt Nam đang phải trải qua. Thử thách có thể là

vai trò của đất nước này trong bối cảnh đa trọng của châu Á, thử thách về ngành nghề, chuỗi cung ứng mà doanh nghiệp Việt cần cải tiến theo tiêu chuẩn quốc tế, thử thách về cách tiếp cận, giáo dục và đào tạo thế hệ trẻ để có thể nâng tầm quốc gia trong khu vực. Tất cả những đề tài thử thách mà cô đưa ra chỉ dựa trên một nền tảng chung: Tìm kiếm những giải pháp và cách tiếp cận tốt nhất phục vụ cho đất nước và xã hội nơi cô sinh ra và mãi mãi thuộc về.

Phi Vân, người tốt nghiệp thạc sĩ tại Úc, chính là bộ mặt của đất nước Việt Nam hiện đại, trung thành với nguồn gốc và văn hoá nước nhà nhưng rất thấu hiểu nhu cầu phát triển bền vững trong khi bảo tồn những giá trị văn hoá phong phú đó. Quyển sách này chính là sự phản chiếu trung thực người tác giả mang phong thái rất “zen” này. Đây là sự kết hợp “bốc lửa” nhưng lại rất cân bằng của ý tưởng kinh doanh, truyền thông, và văn hóa.

15/06/2015

TONY BURCHILL

Tổng lãnh sự Úc tại Mongolia

Cựu tham tán thương mại Úc tại Việt Nam

LỜI NÓI ĐẦU

Đặt bút viết những dòng chữ đầu tiên cho quyển sách này tại đại sảnh khách sạn Polat Renaissance ở Istanbul – Thổ Nhĩ Kỳ tháng 11 năm 2013 sau một chuyến khảo sát thị trường để chuẩn bị tái tung thương hiệu Gloria Jean's Coffees tại đây. Ngồi trước cảnh biển Marmara hiền hòa, bình yên trong một buổi chiều ngập nắng, có thể lặng người hòa mình vào những điệu kỳ của vũ trụ, để chợt nhận ra rằng hành trình cuộc sống có thể đưa ta đến những bến bờ kỳ lạ nhất. Sinh ra và trải qua phần lớn tuổi thơ của mình tại Việt Nam, tôi chưa một lần tưởng tượng rằng sẽ có một ngày chu du khắp năm châu bốn bể, đắm mình vào sự thăng trầm của những đất nước, những con người, và cả những thương hiệu có phần xa lạ... Nếu một cá nhân nhỏ bé như tôi có thể để lại những dấu chân Việt của mình trên khắp những nẻo đường thế giới, liệu có quá tham vọng không khi đặt câu hỏi về dấu ấn của những thương hiệu Việt trên những con đường tôi đã đi qua?

Câu hỏi khó. Giấc mơ lớn. Và những ngổn ngang của một nền kinh tế vừa chập chững bước vào thời kỳ hội nhập.

Tôi trở lại Việt Nam khi ngành nhượng quyền bắt đầu khởi sắc. Báo chí, hội thảo, triển lãm chuyên ngành..., đâu đâu người ta cũng nói về nhượng quyền và những tên tuổi lớn trên thế giới. Có lẽ ít ai nhắc đến cái cách mà những người khổng lồ này đã sử dụng để xây giấc mơ lớn từ những khởi đầu hết sức khiêm tốn. Tôi thích sự giản dị và khiêm tốn. Và tôi đã nhìn thấy giấc mơ tương lai từ những ngổn ngang, trăn trở của những doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.

Dù là cá nhân hay doanh nghiệp, dù sự khởi đầu còn rất khiêm tốn, và

dù hiện tại còn chông chênh những lo toan, mỗi chúng ta đều bắt đầu bằng một giấc mơ. Giấc mơ của doanh nghiệp chính là nền tảng để thiết lập một tầm nhìn dẫn dắt doanh nghiệp bước vào tương lai. Giấc mơ hay tầm nhìn nghe có thể rất xa xôi, có thể là đích đến của cả trăm năm sau khi chúng ta, những kẻ kiến tạo giấc mơ, không còn hiện diện trên cõi đời này nữa. Có lẽ bạn sẽ lắc đầu nghi ngại: "...đang kiếm cơm hàng ngày mà mơ cái nỗi gì?". Nhưng những người khổng lồ đã có một giấc mơ như thế, và họ làm tất cả chỉ để thực hiện cho được giấc mơ của mình, dù đôi khi rất loay hoay, dù thi thoảng vẫn lạc đường, dù xung quanh là những ánh mắt đầy nghi ngại, và cho dù có lúc phải hết sức dũng cảm để nhận ra rằng bản thân mình không còn đủ năng lực và nguồn lực để tiếp tục biến giấc mơ kia thành hiện thực, rồi dù dũng cảm để nhường bước cho thế hệ tiếp nối tiếp tục thực hiện tôn chỉ mình đã để ra, theo cái cách của thế giới hiện đại.

Hai anh em nhà McDonald đã khởi đầu khiêm tốn với một cửa hàng thức ăn nhanh từ những năm 1940, từ một giấc mơ của 70 năm về trước. Sam Walton, người sáng lập Walmart từ một cửa hàng "năm xu ruồi" năm 1945 đã làm gì? "Suốt cả chặng đường dài này, tôi chỉ tập trung làm có một việc thôi, đó là xây dựng một doanh nghiệp bán lẻ thật xuất sắc. Chấm hết." Còn thành quả sáng tạo to lớn nhất của Walt Disney không phải là chuột Mickey hay "Người Đẹp và Quái Thú", mà chính là công ty Walt Disney với "khả năng xây mới, xây mới, và xây mới – không bao giờ ngưng nghỉ, không bao giờ bằng lòng với quá khứ, không bao giờ máy may suy nghĩ là nhiệm vụ đã hoàn thành...".

Nhớ lại những ví dụ trên chỉ để nhắc nhở chúng ta rằng, hãy bắt đầu bằng một giấc mơ, hãy kiên trì và tập trung theo đuổi giấc mơ của mình, hãy phát triển bản thân để có thể phát triển doanh nghiệp, hãy hòa mình và học hỏi từ thế giới, đừng bao giờ cho phép mình bị phân tâm vì một chút hào quang hay một vài thành quả khiêm tốn trên hành trình tiến đến tầm nhìn, và hơn hết, hãy biết chấp nhận và chia sẻ khi bản thân không còn đủ khả năng và nguồn lực trên con đường đi về đích đến. Những người khổng lồ đã bắt đầu khiêm tốn và đầy thử thách. Cái họ làm được mà chúng ta cần phải học chính là sự tập trung xây dựng cốt lõi ngành nghề kinh doanh chủ đạo của mình, sự sáng tạo và vươn lên không ngừng nghỉ, sự chuyên nghiệp trong việc xây dựng nền tảng và hệ thống, và quan trọng hơn hết là sự bắt đầu từ chính đích đến của giấc mơ.

Thất bại? 70% có lẽ sẽ thất bại. Và cũng không có gì ngạc nhiên khi thất bại bắt đầu từ chính bản thân mình, từ một mục đích chỉ dừng lại ở lợi nhuận, từ một nếp suy nghĩ tập trung ngắn hạn, từ sự thiếu khiêm tốn từ khởi đầu hãy còn khiêm tốn.

Gần 20 năm kinh nghiệm trong ngành bán lẻ và nhượng quyền, với trải nghiệm của người mua nhượng quyền, quản lý doanh nghiệp nhượng quyền, tuyển dụng và chọn lựa đối tác nhận quyền, xây dựng chiến lược và mở thị trường mới cùng các đối tác nhận quyền, tư vấn nhượng quyền, và xây dựng thương hiệu và mô hình nhượng quyền trên gần 60 quốc gia tại châu Á, châu Âu, Trung Đông, và châu Phi, tôi xin dành tặng quyển sách này cho bất kỳ người đồng hương Việt Nam nào đã, đang, và mong muốn xây dựng một mô hình và thương hiệu nhượng quyền Made In Vietnam với tầm nhìn vươn ra thế giới. Chúc các bạn vươn lên cùng những giấc mơ lớn từ những khởi đầu khiêm tốn của ngày hôm nay.

Khi xây dựng nội dung của quyển sách này, tôi trở lại bắt đầu từ khái niệm. Cho dù bạn nghĩ rằng mình đã biết hay biết rất nhiều đi chăng nữa, xin bắt đầu từ nền tảng chủ đạo này. Chương 1 và 2 sẽ đề cập các vấn đề khái niệm và tính khả thi trong kinh doanh nhượng quyền. Và nếu có nóng vội vì cái chữ nhượng quyền, xin cũng đừng bỏ qua chương 3 về “refresh”, tái cấu trúc doanh nghiệp trước khi nghĩ đến cách sử dụng nhượng quyền mà phát triển. Những chương tiếp theo 5, 6, 7, 8 là những chương tôi sẽ đào sâu về bốn nền tảng chính của nhượng quyền, bao gồm marketing, quản lý nhân sự, tổ chức hoạt động, và phát triển nhượng quyền. Đây là bốn nền tảng chủ đạo để mô hình nhượng quyền, dù là mô hình trong ngành nghề gì, có thể phát triển nhanh mà bền vững. Đến đây, bạn sẽ hình dung ra con đường và những giai đoạn cụ thể để giúp doanh nghiệp mình chuẩn bị phát triển nhượng quyền nội địa. Trong chương 9, tôi sẽ chia sẻ với bạn đọc những trở lực trong kinh doanh mô hình này tại Việt Nam và sẽ đưa ra ý kiến đóng góp về giải pháp từ góc nhìn của một người đi trước. Chương cuối cùng, chương 10 và cũng là chương khiến tôi đặt bút viết quyển sách này, là bản đồ để thương hiệu Việt Nam ngẩng đầu, một cách chuyên nghiệp mà bước ra thế giới.

Trong quá trình viết sách, tác giả cũng đã gặp gỡ, phỏng vấn và tham khảo ý kiến của nhiều bạn bè, chuyên gia, nhà tư vấn của các tập đoàn, doanh nghiệp, tổ chức đang hoạt động tại thị trường Việt Nam và khu vực

châu Á. Xin cảm ơn các bạn, các anh chị, những người đã giúp đỡ hoàn thiện nội dung và hỗ trợ xuất bản. Xin cảm ơn hai người bạn Nguyễn Văn Tiên Hùng và Trần Nguyên đã hỗ trợ hiệu chỉnh bản thảo và đóng góp ý kiến trong thời gian viết sách.

Và trong khả năng của mình, tác giả sẵn lòng chia sẻ những suy nghĩ cá nhân của mình với những độc giả của tập sách này. Xin hãy gửi những đóng góp, ý kiến phản biện hoặc những thắc mắc mà các bạn muốn trao đổi qua email phi@nguyenphivan.com.

Sài Gòn, 05/01/2015

Tác giả

NGUYỄN PHI VÂN

LỜI CẢM ƠN

gửi đến các cá nhân và tổ chức sau đây vì đã đóng góp vào nội dung và quá trình xuất bản sách:

- Ông Tony Burchill – Tổng lãnh sự Úc tại Mongolia, cựu tham tán thương mại Úc tại Việt Nam
- Ông Kenneth Atkinson – Chủ tịch HĐQT công ty Grant Thornton tại Việt Nam
- Bà Nicolla Connolly – Chủ tịch hội doanh nghiệp châu Âu tại Việt Nam
- Ông Troy Franklin – Tổng giám đốc công ty World Franchise Associates khu vực Đông Nam Á
- Bà Jana Ackermann – Phó tổng giám đốc tổ chức phát triển thương mại châu Âu – Việt Nam
- Ông Ralf Mathaes – Cựu tổng giám đốc, công ty nghiên cứu thị trường TNS
- Ông Jackson Douglas – Tổng giám đốc công ty tư vấn BCG tại Việt Nam
- Ông Nirukt Sapru – CEO ngân hàng Standard Chartered Bank tại Việt Nam
- Ông Tony White – Chủ tịch HĐQT công ty Asia Franchise Development
- Ông Phạm Phú Ngọc Trai – Chủ tịch HĐQT công ty tư vấn IIBC

- Bà Karli Furmage – CEO công ty đào tạo E-learning ngành bán lẻ và nhượng quyền GoGlobal quốc tế
- Giáo sư - Tiên sĩ Nguyễn Văn Nam – công ty luật Nam Hùng
- Ông Sabyasachi Mishra – Tổng giám đốc công ty quảng cáo JWT tại Việt Nam
- Ông Phil Worthington – Tổng giám đốc công ty nghiên cứu thị trường Milward Brown tại Việt Nam
- Ông Jon Whitehead – Tổng giám đốc công ty Robert Walters tại Việt Nam
- Ông Marc Townsend – Tổng giám đốc công ty quản lý địa ốc CBRE tại Việt Nam
- Ông Hoàng Đức Minh – Giám đốc đầu tư quỹ đầu tư Dream Incubator tại Việt Nam
- Ông Louis Nguyen – Tổng giám đốc quỹ đầu tư Saigon Asset Management tại Việt Nam
- Ông Samir Dixit – Tổng giám đốc công ty tư vấn chiến lược Brand Finance tại châu Á
- Ông Nguyễn Bá Bình - Tiên sĩ (Đại học New South Wales), Phó trưởng Khoa Pháp luật thương mại quốc tế, Trưởng bộ môn Pháp luật về giải quyết tranh chấp thương mại quốc tế, Đại học Luật Hà Nội, Cố vấn pháp lý Hãng luật Phidenson.
- Ông Joseph Somma – Tổng Giám Đốc công ty thiết kế Otto Design Interiors
- Ông Chris Muir – Tổng Giám Đốc công ty tư vấn chuỗi cung ứng Chris Muir
- Ông Eckart Dutz – Tổng Giám Đốc công ty thu mua và phân phối Pacific Partners và thành viên đồng sáng lập Câu lạc bộ Chuỗi Cung Ứng Việt Nam.

Chương một

NHƯỢNG QUYỀN TỪ HÀN LÂM ĐẾN ĐƯỜNG PHỐ

Có một sự thật mà nhiều người vẫn hay ngộ nhận về nhượng quyền: Không phải doanh nghiệp nào cũng có thể thực hiện việc nhượng quyền và không phải việc nhượng quyền nào cũng hoành tráng lung linh như nhau. Trong chương này, chúng ta hãy cùng xem lại những điều cơ bản nhất của nhượng quyền, tham khảo các cuộc trò chuyện với các chuyên gia và thử làm một trải nghiệm tự thân xem doanh nghiệp của mình có khả năng (và có thực sự muốn) tham gia thị trường nhượng quyền hay không.

Mặc dù nhượng quyền hay franchise là từ được nhắc đến thường xuyên trong thời gian qua, để người đọc và người viết chia sẻ một định nghĩa chung về nhượng quyền trong khuôn khổ của quyển sách này, có lẽ chúng ta cũng nên nhắc lại định nghĩa của hình thức kinh doanh nhượng quyền.

A. ĐIỀU CƠ BẢN NHẤT: NHƯỢNG QUYỀN LÀ GÌ?

Trong khuôn khổ cuốn sách này, chữ nhượng quyền mà chúng ta sẽ đề cập đến là nhượng quyền một mô hình kinh doanh. Nhượng quyền mô hình kinh doanh là một “quan hệ hợp tác kinh doanh” trong đó một đối tác sẽ **cho phép** đối tác còn lại sử dụng bản sao một hệ thống kinh doanh đã qua thử nghiệm thành công của mình để đổi lấy quyền lợi là phí cho phép sử dụng ban đầu và các phí cho phép sử dụng liên quan trong suốt thời gian hợp đồng còn hiệu lực.

Với định nghĩa trên, có hai tên gọi của hai chủ thể liên quan trong quan hệ hợp tác kinh doanh nhượng quyền là doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền.

Đối tác nhận quyền được doanh nghiệp nhượng quyền **cho phép** kinh doanh một chi nhánh trong hệ thống chuỗi các chi nhánh của doanh nghiệp nhượng quyền, mang tên thương hiệu của doanh nghiệp nhượng quyền, và bằng cách sử dụng mô hình và phương thức kinh doanh của doanh nghiệp nhượng quyền. Do đó, trong bất kỳ trường hợp nào khi đối tác nhận quyền không còn sử dụng đúng tên thương hiệu hay mô hình và phương thức kinh doanh như đã kể trên, đối tác nhận quyền có thể bị tước quyền sử dụng và có khả năng mất hết toàn bộ các khoản đã đầu tư trước đó.

Đối tác nhận quyền được chia thành hai loại:

- Đối tác nhận quyền cấp 1 là đối tác nhận quyền độc quyền cho một vùng lãnh thổ/quốc gia, ví dụ Việt Nam, Thái Lan, Malaysia.
- Đối tác nhận quyền cấp 2 là đối tác nhận quyền thứ cấp từ đối tác nhận quyền cấp 1. Đối tác nhận quyền cấp 2 có thể sở hữu một chi

nhánh, nhiều chi nhánh, hoặc có khi là một khu vực (ví dụ Đà Nẵng, Hà Nội...).

Trong khuôn khổ của quyển sách này, chúng ta sẽ sử dụng cả hai tên gọi như sau:

- Đối tác nhận quyền cấp 1 hoặc đối tác nhận quyền độc quyền
- Đối tác nhận quyền cấp 2 hay đối tác nhận quyền thứ cấp

Doanh nghiệp nhượng quyền chỉ nên nhượng quyền mô hình và phương thức kinh doanh đã qua thử nghiệm thành công, chứng thực được là có khả năng tạo thành những bản sao thành công tương tự, có thể phát triển trong một thời gian dài trong tương lai, với nhiều chi nhánh khác nhau, tại các khu vực thị trường khác nhau, với khả năng huấn luyện nhiều người để đủ nhân lực quản lý và hoạt động các chi nhánh đó. *Cần lưu ý rằng không ai nên hay cho phép mình nhượng quyền một “ý tưởng”, cho dù đó là một ý tưởng hay và độc đáo.*

Cho dù bạn chuẩn bị kinh doanh nhượng quyền với tư cách là doanh nghiệp nhượng quyền hay đối tác nhận quyền, hay chỉ làm việc chuyên môn trong ngành nhượng quyền, các định nghĩa trên là những định nghĩa cơ bản nhất mà chúng ta cần hiểu rõ. Các định nghĩa này sẽ giúp cho doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền hợp tác thành công dựa trên nền tảng hiểu biết chung và dựa trên sự thấu hiểu vai trò, nghĩa vụ, và quyền lợi của mỗi bên. Trong nhượng quyền, quan hệ hợp tác và việc thực hiện đúng vai trò, nghĩa vụ của mỗi bên có thể nói là yếu tố quan trọng nhất đảm bảo thành công cho việc hợp tác kinh doanh. Khi này sinh sự khác biệt giữa mong muốn và thực tế khi thực hiện vai trò và nghĩa vụ của bất kỳ bên nào, quan hệ hợp tác này sẽ phát sinh mâu thuẫn và đây chính là nguồn gốc dẫn đến sự suy yếu của toàn hệ thống.

Do đó, nếu bạn là doanh nghiệp nhượng quyền, điều đầu tiên và quan trọng nhất cần làm không phải là tập trung bán nhiều giấy phép nhượng quyền, mà ngược lại phải đầu tư thử nghiệm để bảo đảm phương thức kinh doanh của mình thành công, mang lại lợi nhuận cho chính chi nhánh thử nghiệm của mình và sẽ mang lại lợi nhuận cho chi nhánh của nhà đầu tư trong tương lai. Ngoài ra, bạn cần đầu tư chuẩn hóa nền tảng và hệ thống kinh doanh để có thể chuyển giao kiến thức và kinh nghiệm kinh doanh của mình cho đối tác nhận quyền. Nếu việc chuyển giao này chưa được

chuẩn bị đầy đủ và hoàn tất, bạn không nên nóng vội trước những cơ hội trước mắt mà tiến hành bán nhượng quyền. Sự nóng vội trước những cơ hội nhỏ lẻ chính là mầm mống dẫn đến thất bại trong quan hệ hợp tác kinh doanh nhượng quyền và là rào cản lớn nhất cho sự phát triển bền vững của mô hình và thương hiệu sau này. Nhượng quyền là hình thức kinh doanh đòi hỏi cam kết về đầu tư, với tầm nhìn và chiến lược dài hạn. Nếu bạn mất bình tĩnh chỉ vì sợ mất đi một cơ hội nhỏ trước mắt, bạn sẽ phải trả giá rất đắt cho sự phát triển bền vững về sau. Trong nhiều trường hợp, bạn có thể sẽ phải trả giá bằng sự thất bại của cả mô hình, thương hiệu, hay hệ thống mà mình đã dày công xây dựng. Đến đây, tác giả khuyên bạn nên đọc lại định nghĩa về nhượng quyền và định nghĩa về vai trò, nghĩa vụ của doanh nghiệp nhượng quyền.

Theo Tổ chức nhượng quyền thế giới, từ những năm 1990 tại Mỹ, mỗi năm có hàng trăm doanh nghiệp bắt đầu nhượng quyền phá sản. Con số này chiếm từ 3-5% tổng số các doanh nghiệp nhượng quyền đang hoạt động tại thị trường này. Để có thể nhượng quyền, doanh nghiệp nhất thiết phải xây dựng nền tảng vững chắc trước khi bắt đầu kinh doanh nhượng quyền. Dưới đây là 10 lý do phổ biến nhất khiến doanh nghiệp bắt đầu nhượng quyền phá sản:

- 01** Mô hình kinh doanh không mang lại hiệu quả tài chính cho đối tác nhận quyền
- 02** Khả năng hoặc đội ngũ lãnh đạo thiếu năng lực
- 03** Sử dụng chuyên viên tư vấn nhượng quyền không đủ kinh nghiệm về hoạt động và kinh doanh nhượng quyền
- 04** Nền tảng hỗ trợ đối tác nhận quyền chưa tốt
- 05** Hệ thống nhượng quyền không nhất quán với tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị doanh nghiệp
- 06** Thiếu hệ thống quản lý tài chính hiệu quả

- 07** Không hoặc chưa đăng ký bảo hộ nhãn hiệu hàng hóa (trademarks) hoặc các tài sản sở hữu trí tuệ (IP)
- 08** Chương trình huấn luyện đối tác nhận quyền chưa tốt hoặc chưa đầy đủ
- 09** Cẩm nang hoạt động và quản lý quá phức tạp hoặc không đầy đủ
- 10** Vội vàng và thiếu chuẩn bị trong việc phát triển thị trường mới bằng mô hình nhượng quyền

Ngược lại, nếu bạn là đối tác nhận quyền, điều quan trọng nhất bạn cần hiểu rõ là vai trò và nghĩa vụ của bản thân trong vấn đề đầu tư và quản lý kinh doanh. Với vai trò là nhà đầu tư, đối tác nhận quyền thường hiểu rằng bản thân chỉ có nhiệm vụ đầu tư và quản lý chi nhánh nhận quyền, tất cả những vấn đề khác về quảng bá, tiếp thị, huấn luyện, xây dựng đội ngũ... đương nhiên là nhiệm vụ của doanh nghiệp nhượng quyền. Đây là hiểu lầm thường gặp và tai hại nhất trong quan hệ hợp tác kinh doanh nhượng quyền. Sau vấn đề lợi nhuận kinh doanh và hoàn vốn đầu tư, việc hiểu sai vai trò và nghĩa vụ của bên nhận quyền là một trong những lý do nghiêm trọng nhất dẫn đến mâu thuẫn trong quan hệ hợp tác kinh doanh nhượng quyền, và cũng là lý do khiến cho nhiều thương hiệu nhượng quyền phải tiêu tốn nhiều thời gian và công sức để giải quyết, vô hình trung cản trở việc tập trung phát triển lành mạnh của cả đôi bên. Đây cũng là lý do khiến cho nhiều công ty hoặc không chọn mô hình nhượng quyền để phát triển, hoặc chuyển đổi ngược lại sang cơ chế tự sở hữu và vận hành chuỗi sau khi thương hiệu đã phát triển thành công tại nhiều thị trường. Ví dụ cụ thể là thương hiệu Dunkin Donuts sau khi phát triển hai cửa hàng nhượng quyền thử cấp tại Thái Lan và đánh giá được mức độ phức tạp trong quan hệ với đối tác nhận quyền, đã quyết định không tiếp tục phát triển với hình thức này. Có thể nói, mặc dù mô hình hợp tác nhượng quyền là một mô hình tiềm năng giúp doanh nghiệp nhượng quyền phát triển thương hiệu nhanh chóng bằng cách vận động nguồn tài chính và nhân lực bên ngoài, đây không phải là một mô hình dễ dàng vận hành vì nó đòi hỏi rất nhiều sự đầu tư về nền tảng, quy trình, nhân sự và tổ chức để đủ khả năng hỗ trợ

và quản lý quan hệ với đối tác nhận quyền. Vì vậy, để hợp tác nhận quyền thành công, các bạn nên tìm hiểu và bàn bạc với doanh nghiệp nhượng quyền thật rõ ràng về quyền lợi và nghĩa vụ của đôi bên trước khi ký kết hợp đồng hợp tác. Trong 20 năm làm việc trong ngành nhượng quyền, 90% các đối tác mà tác giả đã gặp và thương thuyết tại nhiều nước khác nhau trên thế giới đều tập trung vào các quyền lợi tài chính mà bỏ qua các điều khoản về nghĩa vụ và quyền lợi trong vấn đề hỗ trợ quản lý hoạt động kinh doanh. Nếu có thể cam kết đầu tư tài chính và kinh doanh dài hạn, bạn không nên tiếc thời gian tìm hiểu và thảo luận thật rõ ràng với doanh nghiệp nhượng quyền về những nền tảng, kế hoạch, và công việc mình cần phải chuẩn bị để hoạt động hiệu quả trong tương lai. Điều này đôi khi quan trọng hơn cả những con số phần trăm trong phụ lục 1 của hợp đồng nhượng quyền mà hầu hết mọi người đều mở ra và tập trung đọc trước.

Trong chương 10 - Những thử thách và giải pháp trong kinh doanh nhượng quyền tại Việt Nam - chúng ta sẽ bàn chi tiết và sâu hơn về các vấn đề này.

B. MỘT MÔ HÌNH DỄ HIỂU LẮM: CẤP PHÉP

Doanh nghiệp nên phân biệt rõ ràng giữa mô hình nhượng quyền mô hình kinh doanh (franchising) và mô hình cấp phép (licensing) do tính chất khác biệt cơ bản về mức độ kiểm soát thương hiệu và tiêu chuẩn giữa hai mô hình.

Đối với mô hình nhượng quyền, như đã bàn đến ở trên, doanh nghiệp đưa ra và kiểm soát rất kỹ các tiêu chuẩn, quy trình, hệ thống với mục tiêu bảo vệ chất lượng và tính đồng nhất về sản phẩm, dịch vụ trong toàn hệ thống. Khi đối tác nhận quyền không tuân thủ các quy định trên, tùy thuộc vào mức độ vi phạm, doanh nghiệp nhượng quyền có thể chấm dứt hợp đồng. Trách nhiệm của doanh nghiệp nhượng quyền, tuy nhiên, là bảo vệ doanh thu cho đối tác nhận quyền bằng cách phân chia rõ ràng ranh giới địa lý, thị trường, nhằm đảm bảo các chi nhánh không cạnh tranh trực tiếp với nhau.

Đối với mô hình licensing (cấp phép), doanh nghiệp cho phép đối tác sử dụng tài sản sở hữu trí tuệ (IP), thương hiệu, thiết kế, hoặc hình thức kinh doanh của mình. Tuy nhiên, trong licensing, thông thường doanh nghiệp không đảm bảo tính độc quyền trong một thị trường địa lý. Nhiều giấy phép có thể được cấp cùng một lúc trong cùng một khu vực địa lý và các đối tác được cấp phép có thể cạnh tranh trực tiếp lẫn nhau. Doanh nghiệp lúc này chỉ tập trung kiểm soát cách đối tác sử dụng tài sản sở hữu trí tuệ của doanh nghiệp, nhưng không có quyền can thiệp vào hoạt động kinh doanh của đối tác được cấp phép. Ví dụ cụ thể nhất là cách Disney cấp phép sử dụng các nhân vật trong các phim hoạt hình Disney. Đối tác được cấp phép sau đó có thể sử dụng nhân vật này để kinh doanh trên tất cả những sản phẩm họ bán được như quần áo, túi xách, đồ chơi...

TOP 10 CÁC THƯƠNG HIỆU SỬ DỤNG HÌNH THỨC LICENSING (CẤP PHÉP)



Walt Disney



Mattel



Warner Bros
Consumer Products



Ralph Lauren



Weight Watchers
International



Ford Motor



BBC Worldwide



The Coca-Cola
Company



Lego Group



Eastman Kodak

D. TẠI SAO LẠI LÀ NHƯỢNG QUYỀN?



Tại sao bạn lại chọn mô hình nhượng quyền để phát triển thương hiệu?

Chúng ta dừng lại ở đây để xác minh cho chính xác mục tiêu mà mỗi người trong chúng ta đặt ra khi có ý định áp dụng mô hình nhượng quyền cho doanh nghiệp của mình, và cũng nên phân tích để hiểu rõ mục tiêu đó có hợp lý hay không, nếu không thì nên đặt mục tiêu như thế nào để giúp doanh nghiệp phát triển lâu dài và bền vững.

Trong nhiều lần nói chuyện tại các hội thảo về nhượng quyền, tác giả thường đặt câu hỏi này với những người tham gia hội thảo. Sau đây mời các bạn tương tác thông qua dẫn dắt của tác giả.



Tại sao bạn lại chọn mô hình nhượng quyền để phát triển?

Do thiếu vốn đầu tư để phát triển nhanh.

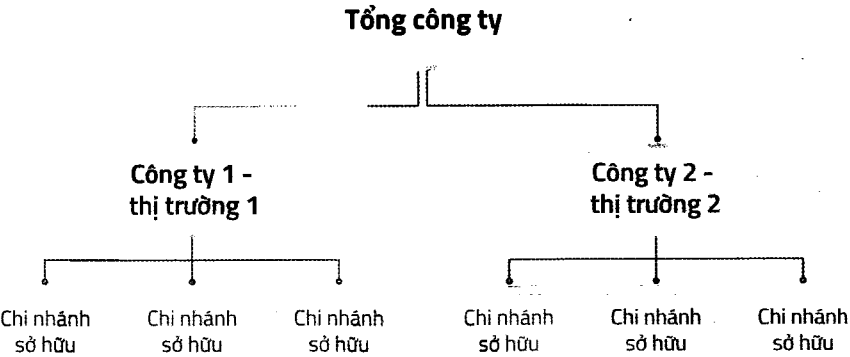


Theo bạn, nhượng quyền là phương thức duy nhất hay là một trong những phương thức có thể giúp bạn phát triển mô hình và thương hiệu?

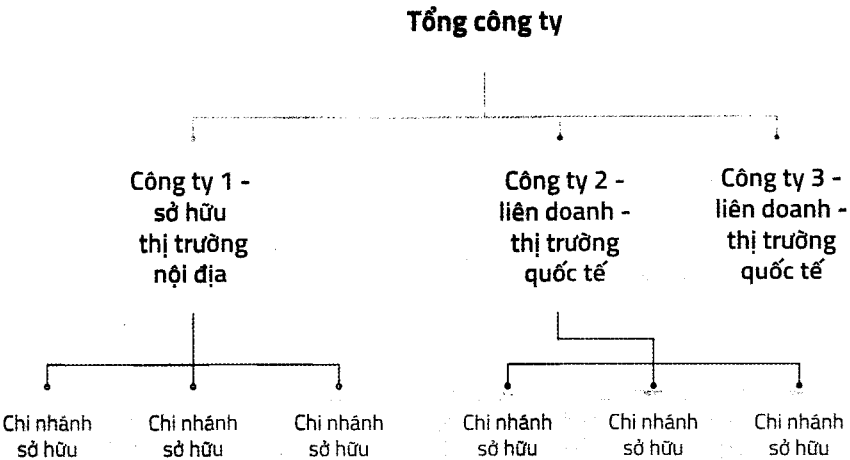
Có lẽ là một trong những phương thức chứ không phải là phương thức duy nhất.

Đến đây, các bạn nên lưu ý chúng ta có nhiều lựa chọn về hình thức phát triển. Sau đây là một số hình thức phát triển thường gặp tại Việt Nam và trên thế giới:

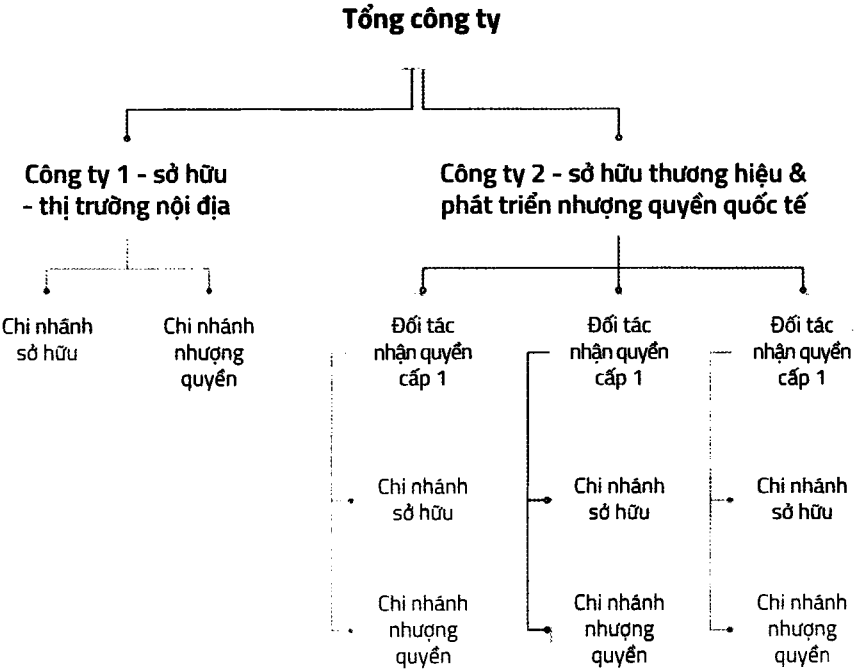
Sở hữu và phát triển chuỗi theo hình thức 100% chi nhánh công ty.



Sở hữu tại một thị trường địa lý thuận lợi cho bạn (thường là nơi bạn khởi nghiệp), và liên doanh tại các thị trường khác. Ví dụ như mô hình của Starbucks.

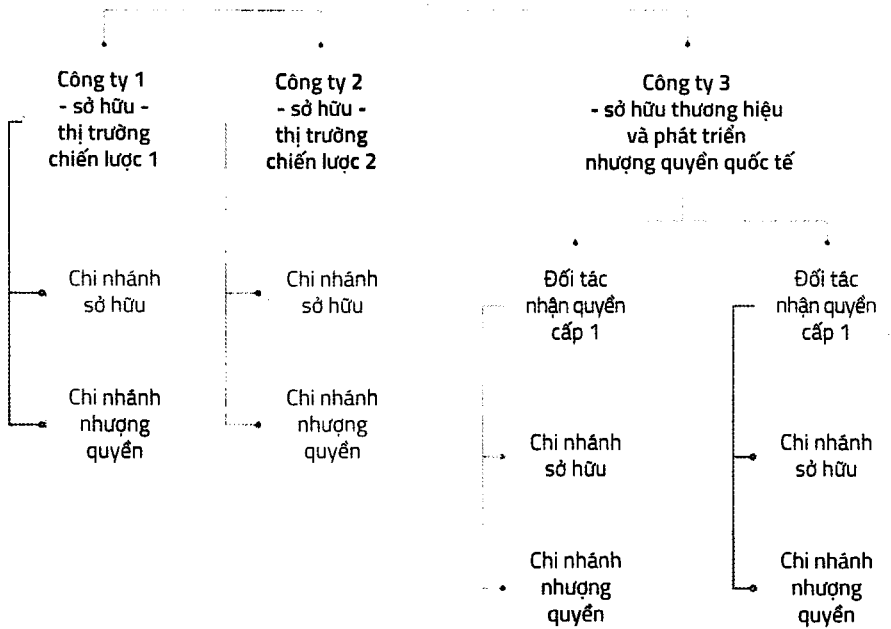


- Sở hữu tại một thị trường địa lý thuận lợi cho bạn, và chỉ áp dụng mô hình nhượng quyền độc quyền tại các thị trường khác, với quy định không cho phép nhượng quyền thứ cấp. Điều này có nghĩa là đối tác nhận quyền phải có tiềm lực về tài chính để tự phát triển chuỗi trong thị trường địa lý được cấp phép. Ví dụ như mô hình các thương hiệu của Yum!



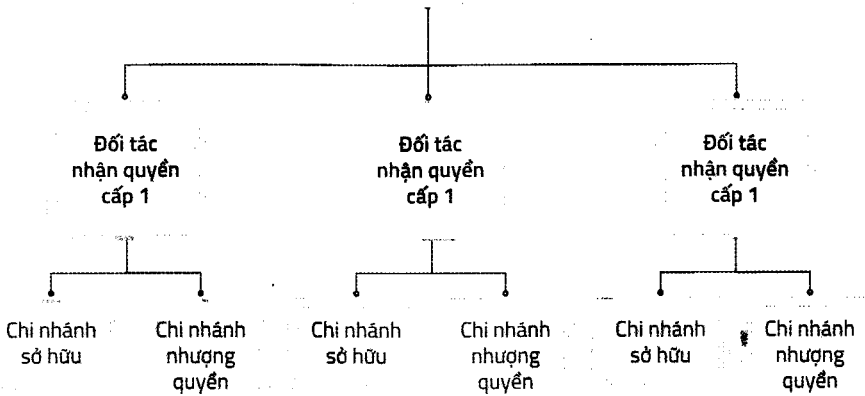
- Sở hữu hoặc liên doanh tại các thị trường chiến lược là những thị trường có sức ảnh hưởng lớn đến nhiều khu vực lân cận và là thị trường lớn, tiềm năng, tạo ra nguồn lợi nhuận và dòng tiền tốt nhất cho công ty trong hiện tại hoặc tương lai. Hình thức này đòi hỏi bạn phải có chiến lược dài hạn, có bản đồ phát triển rõ ràng, với cam kết về nguồn lực và kế hoạch đầu tư theo chiến lược. Tất cả những thị trường khác ngoài thị trường chiến lược có thể áp dụng mô hình nhượng quyền độc quyền hoặc đa cấp. Ví dụ như mô hình của Gloria Jean’s Coffees sở hữu tại Úc (thị trường bản địa) và Mỹ, liên doanh tại Trung Quốc, Anh, trong khi tất cả các thị trường khác áp dụng mô hình nhượng quyền đa cấp.

Tổng công ty



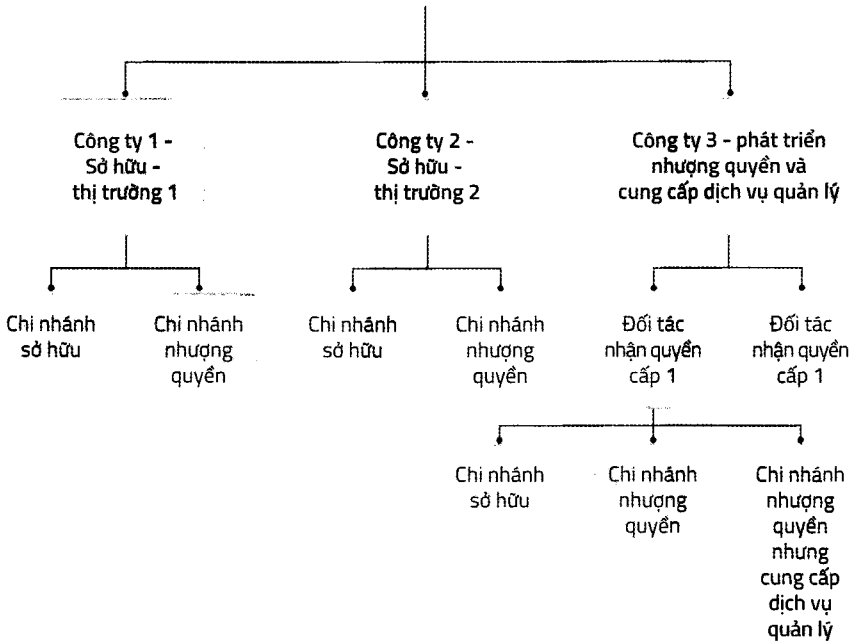
- Phát triển hệ thống nhượng quyền đa cấp tại tất cả các thị trường (cấp nhượng quyền độc quyền cho một quốc gia/lãnh thổ/khu vực, và cho phép đối tác nhận quyền cấp 1 được phép nhượng quyền thứ cấp. Nhượng quyền thứ cấp có thể là một chi nhánh, nhiều chi nhánh, hoặc một khu vực trong phạm vi thị trường được cấp phép. Hầu hết các doanh nghiệp nhượng quyền của Mỹ áp dụng mô hình này nhằm tập trung phát triển thương hiệu mà không cần phải đầu tư quản lý hoạt động. Nhiều doanh nghiệp nhượng quyền bán dần các chi nhánh công ty và một vài doanh nghiệp không sở hữu bất kỳ chi nhánh công ty nào.

Tổng công ty

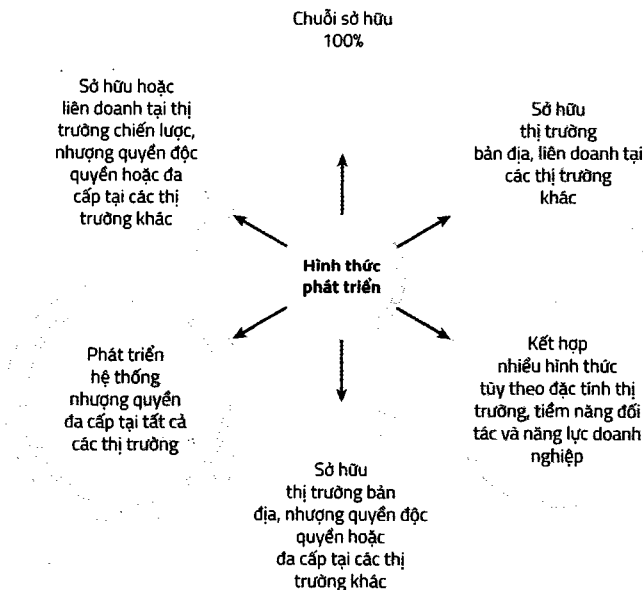


- Kết hợp nhiều hình thức và chọn hình thức phát triển tùy theo đặc tính thị trường, tiềm năng của đối tác và năng lực công ty. Với sự kết hợp này, chúng ta có thể sở hữu chỉ một vài chi nhánh, một hoặc vài thị trường chiến lược; liên doanh (joint venture) tại những thị trường chiến lược có đòi hỏi cao về sự tham gia của bên nhượng quyền trong việc xây dựng chiến lược và điều hành quản lý; nhượng quyền tại những thị trường ngoài thị trường chiến lược; nhượng quyền nhưng cung cấp giải pháp điều hành và quản lý đối với đối tác chỉ tham gia đầu tư tài chính mà không có mong muốn điều hành và quản lý thị trường cấp phép. Đây là hình thức mà rất nhiều thương hiệu lớn trong ngành khách sạn thường sử dụng. Ví dụ như Accor, Marriott, Hilton, Intercontinental...

Tổng công ty



CÁC HÌNH THỨC PHÁT TRIỂN NHƯỢNG QUYỀN



E.

KHÔNG MUỐN NHƯỢNG QUYỀN THÌ SAO?



Nếu không chọn nhượng quyền để phát triển, bạn có những lựa chọn nào khác để có thể tiếp cận nguồn vốn đầu tư?

Có thể vay vốn.

Câu trả lời này hoàn toàn hợp lý. Nếu đơn thuần chỉ để giải quyết vấn đề vốn đầu tư, bạn có thể có nhiều cách tiếp cận như:

- Nhà đầu tư tài chính cá nhân (angel investors) là những người chỉ tham gia đầu tư tài chính với tư cách cá nhân và ít khi hoặc không bao giờ tham gia vào việc điều hành, quản lý công ty. Tuy nhiên, bạn vẫn cần phải có hệ thống báo cáo tài chính rõ ràng mỗi tháng, mỗi quý và hàng năm để giúp nhà đầu tư đánh giá được mức độ hiệu quả của công việc kinh doanh và đưa ra những quyết định về đầu tư ngắn hạn hoặc lâu dài cho công ty.
- Các nhà đầu tư chiến lược (strategic investors) là những nhà đầu tư trong cùng ngành nghề mà bạn đang hoạt động. Những nhà đầu tư này vừa có tiềm lực tài chính, vừa có chuỗi cung ứng hoàn chỉnh có thể giúp bạn phát triển, vừa sở hữu kiến thức, kinh nghiệm tổ chức, quản lý và phát triển thị trường. Nhà đầu tư chiến lược có thể giúp bạn vươn xa, vững chắc và nhanh chóng trong một thời gian rất ngắn. Tuy nhiên, nhiều doanh nhân không lựa chọn hình thức này vì sự can thiệp về quản lý và điều hành trực tiếp của nhà đầu tư chiến lược vào hoạt động hàng ngày của công ty. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam đang còn trong giai đoạn học hỏi và chuyển đổi, việc thích nghi từ môi trường làm chủ sở hữu sang môi trường hợp tác kinh doanh với hệ thống báo cáo và giám sát chặt chẽ đôi khi hết sức khó khăn.
- Các quỹ đầu tư vào doanh nghiệp bản địa vừa và nhỏ (private equity funds).
- Các quỹ đầu tư chuyên đầu tư cho các dự án khởi nghiệp (seed investment funds).

Với những lựa chọn trên, nhượng quyền không nên là giải pháp đầu tiên để giải quyết vấn đề nguồn vốn. Nếu việc tiếp cận nhà đầu tư và quỹ đầu tư chỉ yêu cầu bạn chuẩn bị và trình bày tiềm năng phát triển, kế hoạch kinh doanh và kế hoạch tài chính cho sự phát triển của mô hình và thương hiệu, thì nhượng quyền đòi hỏi bạn phải mất nhiều công sức hơn để xây dựng cả một hệ thống và nền tảng hỗ trợ vững chắc, giúp đối tác nhận quyền kinh doanh hiệu quả. Nhượng quyền là một hình thức kinh doanh giúp khai thác được niềm đam mê, tài năng quản lý, kinh nghiệm, sự am hiểu thị trường địa phương, và sự cam kết của các đối tác nhận quyền trong việc quản lý và phát triển chi nhánh. Nếu đã từng là chủ, dù ở bất kỳ quy mô kinh doanh nào, bạn đương nhiên hiểu rõ về mức độ giới hạn của sự cam kết, thái độ và trách nhiệm trong công việc của nhân viên đi làm hưởng lương hàng tháng. Một người làm chủ bao giờ cũng lao tâm, lao lực, và tập trung phần lớn, nếu không phải là toàn bộ tinh thần để phát triển công việc kinh doanh của mình, dù là tự quản lý hay thuê quản lý, dù là sử dụng vốn tự có hay sử dụng vốn vay. Cái chúng ta khai thác là năng lượng và tinh thần làm chủ, tinh thần doanh nhân, tài năng quản lý và phát triển tại một thị trường nhất định, và mạng lưới quan hệ cá nhân của đối tác nhận quyền. Điều này cũng đồng nghĩa với việc tìm hiểu và lựa chọn đối tác nhận quyền sao cho hội đủ những điều kiện như trên, trong đó tiềm lực tài chính chỉ là một trong những điều kiện cơ bản nhưng chắc chắn không phải là điều kiện đầu tiên. Như vậy, mục tiêu của nhượng quyền rõ ràng không dừng lại ở vấn đề tiếp cận nguồn vốn. Với chiến lược cắt giảm áp lực về quản lý hoạt động hàng ngày, thay vào đó tập trung phát triển thương hiệu và mô hình hiệu quả, doanh nghiệp có thể tập trung đầu tư tạo dựng giá trị doanh nghiệp bằng cách nâng cao giá trị tài sản vô hình. Khi định giá doanh nghiệp với mục tiêu mua bán, sáp nhập, hoặc đưa lên sàn chứng khoán, chính giá trị tài sản vô hình như giá trị thương hiệu, sở hữu trí tuệ, cơ hội kinh doanh, hệ thống đã thiết lập, v.v... là những yếu tố mang lại giá trị cộng thêm đáng kể cho doanh nghiệp.

Đến đây, tác giả mong muốn bạn dừng lại và đánh giá xem mục tiêu phát triển bằng mô hình nhượng quyền của mình đến nay đã hợp lý chưa và bạn đã nghiên cứu kỹ các hình thức phát triển khác hay chưa trước khi quyết định chọn và áp dụng hình thức kinh doanh nhượng quyền.



GÓC CHUYÊN GIA
TẠO DỰNG GIÁ TRỊ DOANH NGHIỆP –
PHỎNG VẤN ÔNG KENNETH ATKINSON,
CHỦ TỊCH HĐQT CÔNG TY GRANT
THORNTON VIỆT NAM



Tại sao việc định giá doanh nghiệp lại quan trọng đối với doanh nghiệp Việt Nam?

Định giá doanh nghiệp là việc cần thiết trong các trường hợp sau:

1. Mua bán sáp nhập công ty hoặc khi có cổ đông muốn sang nhượng lại cổ phần.
2. Xây dựng chiến lược dài hạn cho doanh nghiệp. Việc định giá chỉ rõ vị trí doanh nghiệp trên thị trường, làm nền tảng giúp doanh nghiệp đưa ra mục tiêu phát triển dài hạn, cho dù doanh nghiệp có ý định mua bán sáp nhập hay không.
3. Báo cáo tài chính. Trong báo cáo tài chính doanh nghiệp có thể thể hiện rõ tài sản vô hình của doanh nghiệp, qua đó đánh giá được chính xác giá trị doanh nghiệp.



Đâu là những yếu tố then chốt trong việc định giá doanh nghiệp?

Ngoài lịch sử tài chính, giá trị doanh nghiệp còn được định giá dựa trên:

1. Dòng tiền tương lai ổn định và có thể dự đoán được: Đây là yếu tố liên quan đến việc dự đoán rủi ro. Rủi ro về dòng tiền tương lai càng thấp thì giá trị doanh nghiệp càng cao.
2. Tiềm năng phát triển: Đây là yếu tố quan trọng hàng đầu. Khi doanh nghiệp thể hiện được tiềm năng phát triển thực tế của việc kinh doanh và dòng tiền tương lai, giá trị doanh nghiệp sẽ được đánh giá cao.
3. Tài sản vô hình: Tài sản tài chính và hữu hình của doanh nghiệp chỉ thể hiện giá trị bề mặt của doanh nghiệp. Giá trị vô hình mới chính là giá trị thật sự cho việc định giá. Giá trị vô hình có thể

là mức độ trung thành của khách hàng, những hợp đồng chiến lược của doanh nghiệp, bí mật kinh doanh, uy tín thương hiệu, đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp, đội ngũ quản lý tài năng, đối tác phân phối tốt, mức độ phát triển thị trường địa lý, v.v...

4. Tình trạng thực tế cơ sở hạ tầng và máy móc.
5. Rủi ro: Những rủi ro tiềm tàng có thể ảnh hưởng đến giá trị doanh nghiệp bao gồm:
 - Việc kiện tụng liên quan đến doanh nghiệp
 - Rủi ro hiện hữu hoặc có thể xảy ra liên quan đến môi trường
 - Các vấn đề liên quan đến hợp đồng thuê
 - Các thử thách hoặc khó khăn đối với ngành nghề đang hoạt động



Đâu là những tài sản vô hình quan trọng nhất mà doanh nghiệp Việt Nam cần lưu ý xây dựng nhằm giúp tăng giá trị doanh nghiệp trong tương lai?

Theo tôi thì ngoài những yếu tố đã kể trên, có hai yếu tố mà doanh nghiệp Việt Nam cần hết sức lưu ý là mức độ nhận biết thương hiệu của khách hàng và mức độ trung thành của khách hàng đối với thương hiệu. Thương hiệu mạnh giúp doanh nghiệp bán được nhiều hàng và với mức giá cao hơn, còn sự trung thành của khách hàng chính là yếu tố bảo đảm nguồn doanh thu ổn định và dự đoán được. Cả hai yếu tố này mang ý nghĩa quan trọng trong việc làm tăng giá trị doanh nghiệp.



Ông có lời khuyên nào dành cho doanh nghiệp Việt Nam trong việc xây dựng giá trị doanh nghiệp?

Doanh nghiệp Việt Nam cần lưu ý những vấn đề sau:

1. Xây dựng kế hoạch phát triển: Tiềm năng phát triển của doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong giá trị doanh nghiệp và thu hút được nhà đầu tư. Kế hoạch phát triển có thể dựa vào một hoặc các yếu tố sau:
 - a. Phát triển thị trường mới hoặc sản phẩm mới
 - b. Chọn phân khúc thị trường có tiềm năng phát triển cao nhất
 - c. Xây dựng cơ hội phát triển trong những thị trường có mức sinh lời cao

d. Xây dựng các liên minh chiến lược hoặc hợp tác đồng tiếp thị với các đối tác khác

2. Xây dựng nguồn doanh thu định kỳ: Ví dụ như hợp đồng dịch vụ có giá trị hàng năm. Nguồn doanh thu dự đoán được định kỳ có giá trị nhiều hơn nguồn doanh thu dự đoán chỉ dựa vào dự đoán đơn thuần.
3. Xây dựng tính minh bạch trong hoạt động kinh doanh: Sự thiếu minh bạch trong hoạt động kinh doanh và báo cáo tài chính của doanh nghiệp Việt Nam thường gây khó khăn trong đàm phán. Doanh nghiệp Việt Nam cần lưu ý cải tiến quy trình quản trị và báo cáo tài chính, tăng tính minh bạch trong hệ thống báo cáo, qua đó góp phần tăng giá trị cho doanh nghiệp.
4. Cập nhật về công nghệ: Doanh nghiệp Việt Nam nên lưu ý cập nhật kịp thời các công nghệ trong ngành nghề kinh doanh. Thường thì nhà đầu tư không đánh giá cao việc phải tiêu tốn một khoản tiền đáng kể để cập nhật công nghệ cho doanh nghiệp sau khi mua bán hay sáp nhập.

Tóm lại, nhượng quyền là một trong những hình thức có thể áp dụng để phát triển mô hình và thương hiệu. Khi áp dụng hình thức nhượng quyền, mục tiêu của chúng ta là tận dụng nguồn tài chính, nhân lực, và mạng lưới quan hệ của những người có tinh thần và mong muốn làm chủ. Có hai loại hình tổ chức doanh nghiệp có thể áp dụng hình thức nhượng quyền:

- Doanh nghiệp đã hoạt động một thời gian, dài hoặc ngắn, và mong muốn tiếp tục phát triển hệ thống chi nhánh tại thị trường nội địa hoặc phát triển ra khu vực/quốc tế.
- Doanh nghiệp chuẩn bị hoặc vừa khởi nghiệp với tầm nhìn và chiến lược phát triển hệ thống chi nhánh trong tương lai. Với mô hình khởi nghiệp, bạn cần hiểu rõ rằng bản thân cần phải có thời gian xây dựng, hoàn chỉnh mô hình và hệ thống, chứng thực hiệu quả hoạt động kinh doanh của mô hình, xây dựng nền tảng thương hiệu trước khi nhượng quyền. Điều này cũng đồng nghĩa với việc thời gian chuẩn bị lâu hơn trước khi có thể phát triển chi nhánh nhượng quyền.

Doanh nghiệp đã và đang hoạt động với hệ thống chuỗi chi nhánh cũng có thể tìm hiểu và chuyển đổi sang hình thức kinh doanh nhượng quyền. Các bạn có thể tham khảo những mô hình chuyển đổi như sau:

- Doanh nghiệp đã có một số lượng chi nhánh đáng kể (10 hoặc nhiều hơn) và mong muốn tập trung phát triển thương hiệu, chi nhánh và thị trường mới nhưng không muốn điều phối hay phát triển nguồn lực cho việc điều hành chi nhánh. Quản lý hoạt động, nhất là quản lý hoạt động của chuỗi chi nhánh hay chuỗi bán lẻ yêu cầu sự tập trung cao độ về quản lý, điều hành và theo dõi chi tiết hoạt động của từng chi nhánh hàng ngày, hàng giờ về mọi phương diện như nhân sự, doanh thu bán hàng, chi phí hoạt động, tiền mặt, điều phối và quản lý hàng hóa và tồn kho, dịch vụ khách hàng, tiếp thị quảng bá chi nhánh, giải quyết khiếu nại và sự cố.... Để có thể điều hành tốt một hệ thống chi nhánh, việc tập trung đầu tư thời gian, nhân lực, tài lực một cách nghiêm túc là vấn đề tất yếu. Và cũng vì vậy, doanh nghiệp có thể bị phân tâm và bỏ qua những cơ hội để phát triển thương hiệu vững mạnh hơn hoặc phát triển thị trường nhanh chóng hơn. Đến đây, tác giả cũng muốn nhắc nhở bạn đọc rằng giá trị của một công ty không chỉ dựa vào doanh thu và lợi nhuận mà bạn thu được từ hoạt động bán hàng làm phát sinh doanh thu và lợi nhuận hàng tháng và hàng năm. Khi định giá công ty để bán, để đưa lên thị trường chứng khoán hoặc đơn thuần để vay vốn mở rộng và phát triển, trong bảng cân đối tài sản của doanh nghiệp, bạn có một giá trị vô hình hay giá trị uy tín của thương hiệu (goodwill), giá trị tiềm năng về cơ hội khai thác thị trường mới, giá trị tiềm năng về doanh thu dự đoán trong tương lai, tiềm năng về lưu lượng tiền mặt, và lợi nhuận tương lai từ những nền tảng hiện tại và cơ hội mới dựa trên kế hoạch phát triển. Do đó, đối với những doanh nghiệp đặt mục tiêu nâng cao giá trị doanh nghiệp chứ không dừng lại ở sự phát triển doanh thu và lợi nhuận hàng năm, đôi khi việc tập trung nguồn lực vào các hoạt động phát triển trở nên chiến lược hơn so với việc tập trung quản lý và điều hành chi nhánh, nhất là khi doanh nghiệp bị hạn chế về nguồn lực và cần phải cân nhắc việc phân bổ nguồn lực của mình như thế nào cho hợp lý. Nếu chọn giải pháp tập trung nguồn lực để phát triển, doanh nghiệp có thể giải quyết bằng cách chuyển đổi sang hình thức kinh

doanh nhượng quyền. Doanh nghiệp có thể nhượng quyền các chi nhánh hiện có nhằm giảm bớt áp lực điều hành và quản lý chi nhánh. Doanh nghiệp lúc này cũng có thể tiếp tục phát triển hệ thống chi nhánh bằng cách nhượng quyền các chi nhánh mới. Nếu chọn hình thức này để chuyển đổi, doanh nghiệp cần có mô hình định giá chi nhánh hợp lý, có lợi cho cả hai bên doanh nghiệp nhượng quyền và nhận quyền. Tác giả lưu ý doanh nghiệp không nên vì cái lợi trước mắt, định giá quá cao, vô hình trung khiến cho đối tác nhận quyền hoạt động không hiệu quả trong tương lai, không thể hoàn vốn đầu tư hoặc hoàn vốn đầu tư quá chậm. Một chi nhánh nhượng quyền hoạt động không hiệu quả có thể tạo ra những tác động không tốt đến hoạt động của cả hệ thống, làm phân tán sự tập trung phát triển của doanh nghiệp. Do đó, chìa khóa thành công trong chuyển đổi là chuẩn bị tốt cho đối tác nhận quyền quản lý và điều hành hiệu quả chi nhánh sau chuyển đổi.

- Hình thức chuyển đổi thứ hai dành cho các doanh nghiệp đã và đang sở hữu chuỗi chi nhánh có thương hiệu và nền tảng hoạt động ổn định. Nhằm nâng cao vị thế cạnh tranh và nâng tầm phát triển, doanh nghiệp có thể chọn hình thức chuyển đổi các cơ sở kinh doanh đơn lẻ hoặc chuỗi chi nhánh nhỏ hơn trong cùng ngành nghề hoạt động, hiện đang hoạt động không hoặc chưa có hiệu quả, thành chi nhánh nhượng quyền của mình. Đây là cách chuyển đổi mang lại nhiều lợi thế cạnh tranh và tầm vóc thị trường cho doanh nghiệp, đồng thời mang lại giải pháp hiệu quả cho các chủ sở hữu chi nhánh có mong muốn tiếp tục phát triển và làm chủ nhưng không đủ khả năng tồn tại và cạnh tranh dưới áp lực thiếu quy mô hoạt động và tầm vóc thương hiệu.

Như vậy, kinh doanh nhượng quyền không dừng lại ở việc mở thêm chi nhánh nhượng quyền mới. Doanh nghiệp có thể cân nhắc việc chuyển đổi chi nhánh hiện có của mình thành chi nhánh nhận quyền hoặc chuyển đổi các cơ sở đơn lẻ hay các chuỗi chi nhánh nhỏ hơn trong cùng ngành thành chi nhánh nhận quyền. Việc lựa chọn hình thức phát triển nhượng quyền nào tùy thuộc vào tình hình thị trường và tình hình hoạt động của doanh nghiệp tại thời điểm xác định phương hướng phát triển. Tuy nhiên, nhượng

quyền nên được xem một trong những lựa chọn chiến lược trong mục tiêu phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

Ngày 27/05/2014 tại chí Forbes công bố danh sách các doanh nghiệp nhượng quyền tốt nhất và thất bại nhất tại Mỹ theo báo cáo của công ty nghiên cứu nhượng quyền FRANData of Arlington, Va. Danh sách này đánh giá khoảng 3.000 doanh nghiệp nhượng quyền dựa vào hai tiêu chí chính là mức độ tăng trưởng và tỷ lệ liên tục. Tỷ lệ liên tục được tính như sau: Nếu doanh nghiệp có 80 chi nhánh chẳng hạn và tăng 30 chi nhánh trong thời gian khảo sát, tuy nhiên lại đóng cửa 10 chi nhánh, thì tỷ lệ phát triển liên tục là $(80+30-10)/(80+30)=91\%$. Các yếu tố đánh giá khác bao gồm tính minh bạch trong báo cáo kết quả tài chính giúp đối tác nhận quyền đánh giá được tiềm năng kinh doanh, mức độ hỗ trợ đối tác nhận quyền, và mức độ độc lập về tài chính của doanh nghiệp nhượng quyền (không phụ thuộc vào việc bán thêm hợp đồng nhượng quyền chỉ để tạo ra chi phí hỗ trợ hoạt động doanh nghiệp)



BrightStar Care
HOME CARE | MEDICAL STAFFING
A Higher Standard

HOME CARE

- Companion Care
- Skilled Home Care
- Alzheimer's & Dementia Care
- Personal Care
- Senior Transportation
- Child Care

A Higher Standard of Home Care
Our Professional Care Team, led by a Registered Nurse Director of Nursing, delivers expert, compassionate, and personal care.

LEARN MORE HERE

Ví dụ doanh nghiệp nhượng quyền tốt nhất – Brightstar

1. Dịch vụ: chăm sóc y tế và phi y tế cho người già và trẻ em tại gia
2. Vốn đầu tư ban đầu trung bình: US\$128.027
3. Số giờ huấn luyện đối tác nhận quyền trước khi khai trương: 138 giờ
4. Tỷ lệ tăng trưởng: 33%
5. Tỷ lệ phát triển liên tục: 82%
6. Hỗ trợ đối tác nhận quyền: loại A



Ví dụ doanh nghiệp nhượng quyền thất bại nhất – Curves

1. Dịch vụ thể dục và giảm cân dành cho nữ
2. Vốn đầu tư ban đầu trung bình: US\$48.663
3. Số giờ huấn luyện đối tác nhận quyền trước khai trương: 15-38 giờ
4. Tỷ lệ tăng trưởng: -18%
5. Tỷ lệ phát triển liên tục: 39%
6. Hỗ trợ đối tác nhận quyền: loại C

F. ● CHUỖI HAY NHƯỢNG QUYỀN?

Tác giả nhận được rất nhiều câu hỏi tương tự như trên trong các hội thảo về nhượng quyền. Đây là câu hỏi không thể trả lời ngắn gọn và trong giới hạn thời gian của nhiều hội thảo. Mặc dù mục tiêu của quyển sách này nhằm giúp bạn đọc hiểu rõ và xây dựng được thương hiệu và mô hình nhượng quyền tại Việt Nam, sẽ có ích nếu chúng ta dành ít thời gian thảo luận về thuận lợi và thử thách của hai mô hình này, giúp bạn đọc dễ dàng hơn trong việc định hướng phát triển cho doanh nghiệp.

Chuỗi là gì?

Chuỗi là một nhóm các chi nhánh/cửa hàng kinh doanh dưới tên của cùng một thương hiệu, bán cùng dòng sản phẩm chính¹, và hoạt động theo những nguyên tắc quản trị chung của một công ty. Chuỗi có thể chỉ hoạt động tại một địa phương, một khu vực, trong cùng một quốc gia, hoặc tại nhiều thị trường trên thế giới. Khi một công ty quản lý một chuỗi, công ty đó đầu tư và sở hữu toàn bộ các chi nhánh/cửa hàng, quản lý hoạt động của các chi nhánh/cửa hàng này hàng ngày, và hoàn toàn chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh của từng chi nhánh.

THUẬN LỢI VÀ THỬ THÁCH KHI KINH DOANH CHUỖI		
	THUẬN LỢI	THỬ THÁCH
TIẾP THỊ	Tính đồng nhất trong nhận diện thương hiệu – Là chủ sở hữu thương hiệu, doanh nghiệp bao giờ cũng có nhận thức cao về tầm quan trọng của nhận diện thương hiệu.	Mức độ hiệu quả của việc cộng đồng hóa hoặc địa phương hóa các hoạt động xúc tiến chi nhánh thấp hơn do quản lý và nhân viên các chi nhánh/cửa hàng thường xem tiếp thị là trách nhiệm của phòng tiếp thị, trừ phi chương trình tăng doanh thu gắn liền với các chế độ lương thưởng cho nhân viên.
	Tổ chức hiệu quả và đồng bộ các chương trình xúc tiến và quảng bá nhờ vào sự phân công trách nhiệm rõ ràng của phòng tiếp thị	Đầu tư ngân sách quảng cáo quảng bá cao hơn vì công ty phải đứng ra triển khai toàn bộ các hoạt động tiếp thị, xúc tiến tại từng chi nhánh/cửa hàng/thị trường.
	Tốc độ thâm nhập thị trường nhanh	Việc theo dõi thực hiện các chương trình xúc tiến khó khăn hơn do trách nhiệm thực hiện chủ yếu quy về phòng tiếp thị
	Chủ động và hiệu quả khi triển khai hợp tác chiến lược với các thương hiệu khác	

¹ Có thể có những thay đổi sản phẩm phụ, đơn vị hàng hóa (SKU) nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường địa phương

THUẬN LỢI VÀ THỬ THÁCH KHI KINH DOANH CHUỖI

	THUẬN LỢI	THỬ THÁCH
TÀI CHÍNH	Tính minh bạch trong hệ thống và báo cáo tài chính. Điều này là thuận lợi lớn tại các thị trường đang phát triển như Việt Nam	Trừ phi doanh nghiệp có nguồn vốn lớn và thời gian trường vốn dài hạn, việc liên tục đầu tư nhưng hòa vốn chậm, nhất là đối với các mô hình có quy mô đầu tư lớn có thể làm cho dòng tiền của doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn
	Lợi nhuận cao khi hoạt động kinh doanh hiệu quả. So với doanh thu từ phí royalty (xem phụ lục 3 - tra cứu từ ngữ chuyên ngành), công ty có thể đạt lợi nhuận cao hơn từ hoạt động kinh doanh của chi nhánh/ cửa hàng/thị trường khi cửa hàng/ chi nhánh/thị trường có tiềm năng và hoạt động hiệu quả. Thường các doanh nghiệp nhượng quyền khi bắt đầu phát triển thị trường sử dụng mô hình nhượng quyền, nhưng khi thị trường đã ổn định và phát triển thì có khuynh hướng chuyển đổi sang mô hình chuỗi nhằm nâng cao lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh.	Hệ thống kiểm soát nội bộ nếu không hiệu quả có thể gây ra nhiều thất thoát hoặc bất lợi về chi phí trong chuỗi cung ứng, nhất là ở các nước đang phát triển như Việt Nam
	Quản lý tài chính chặt chẽ và chuyên nghiệp hơn nhờ sự quản lý chặt chẽ của phòng kế toán, tài chính của công ty	Quỹ tài chính là yếu tố then chốt trong vấn đề phát triển chuỗi và yêu cầu nhà đầu tư phải có kế hoạch dự đoán dài hạn về lãi lỗ, dòng tiền, nguồn quỹ đầu tư. Nếu thiếu sự chuẩn bị, doanh nghiệp dễ rơi vào tình trạng khủng hoảng tài chính. Nếu nguồn vốn tự có thấp, không có sự hỗ trợ hay đối tác tài
	Theo dõi và báo cáo tài chính rõ ràng giúp cho việc cải tiến kinh doanh hiệu quả. Việc kinh doanh và phát triển muốn thực hiện tốt cần phải dựa vào	

THUẬN LỢI VÀ THỬ THÁCH KHI KINH DOANH CHUỖI

	THUẬN LỢI	THỬ THÁCH
	đánh giá kết quả hoạt động và các chỉ tiêu đo lường về hiệu quả kinh doanh (KPIs). Với cơ cấu tổ chức công ty theo hệ thống, điều này là thuận lợi cho mô hình chuỗi để có thể nắm bắt tình hình tài chính một cách thực tế, rõ ràng, và đưa ra các phương án cải tiến hoạt động kinh doanh hiệu quả	chính để có cơ hội sử dụng nguồn vốn đối dào với lãi suất bằng 0 hoặc rất thấp, đây sẽ là một thử thách vô cùng lớn đối với doanh nghiệp
TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH NHÂN SỰ	Tổ chức theo hình thức công ty, chuyên nghiệp và hệ thống hóa	Đầu tư lớn và dài hạn vào nhân sự các cấp để đảm bảo việc quản lý và hoạt động hiệu quả. Tại những nước đang phát triển như Việt Nam, đây là một thử thách lớn do thiếu nguồn nhân sự chuyên ngành, tính trung thành của nhân viên thấp
	Dễ thu hút nhân tài do tạo nhiều cơ hội thăng tiến và tầm cỡ công ty	Đội ngũ quản lý cấp trung (middle management) như cấp trưởng phòng, trưởng chi nhánh ở các thị trường đang phát triển như Việt Nam thiếu về số lượng lẫn chất lượng, chưa đủ năng lực quản lý điều hành một phòng ban, một chi nhánh một cách hiệu quả.
		Vì không phải là công việc kinh doanh của bản thân, nhân viên đi làm nhận lương đôi khi không đủ động lực và tinh thần trách nhiệm để đóng góp hết mình vào sự phát triển của doanh nghiệp

THUẬN LỢI VÀ THỬ THÁCH KHI KINH DOANH CHUỖI

	THUẬN LỢI	THỬ THÁCH
PHÁT TRIỂN MẠNG LƯỚI CHI NHÁNH	Dễ dàng trong hợp tác chiến lược với các đối tác như công ty phát triển địa ốc (ví dụ Vincom), công ty quản lý địa ốc (ví dụ CBRE), công ty có mặt bằng bán lẻ lớn (ví dụ Parkson hay Lotte Mart), hệ thống chi nhánh bán lẻ bán lẻ (ví dụ Circle K hay Caltex).... Do cách ra quyết định nhanh chóng, thống nhất của một chủ đầu tư, đối tác cho thuê thường thích hợp tác với chuỗi hơn là hệ thống nhượng quyền. Tốc độ phát triển hệ thống nhanh nếu tiềm lực tài chính mạnh.	Do tự phát triển và quản lý, doanh nghiệp sẽ ngày càng trải rộng địa bàn hoạt động và thử thách lớn nhất là việc quản lý chặt chẽ và hiệu quả hệ thống nhờ vào đội ngũ quản lý trung thực, có năng lực, và hợp tác. Bất kỳ rủi ro hay sự cố gì về trong quản lý, kiểm soát, cung ứng có thể dẫn đến sự khủng hoảng của toàn hệ thống. Khi vươn ra những thị trường xa xôi, khác biệt về văn hóa, khác biệt về hành vi và cung cách làm việc, phát triển hệ thống chi nhánh/thị trường trở thành một vấn đề cần đầu tư thời gian, nguồn lực, và kế hoạch hạn chế rủi ro. Đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ, đây là một thử thách lớn khi mong muốn phát triển vượt quá nền tảng và nguồn lực bên trong.
HOẠT ĐỘNG	Quản lý chặt chẽ về quy trình và tiêu chuẩn hơn theo quy định và nguyên tắc của công ty do sự triệt để trong xử lý sai phạm đối với nhân viên. Đây là một thuận lợi lớn tại các nước đang phát triển như Việt Nam do ý thức về sự bảo toàn thương hiệu và hệ thống chưa được phát triển. Bảo đảm được tính nhất quán (về quy trình, chất lượng) trong tiêu chuẩn hoạt động nhờ sự tuân thủ	Nhu cầu hoạt động hàng ngày của hệ thống chi nhánh/cửa hàng đòi hỏi doanh nghiệp đầu tư nguồn lực nhiều và liên tục vào việc vận hành, quản trị, xúc tiến chi nhánh, v.v... Đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ với nguồn lực giới hạn, đây là một thử thách lớn. Việc quản lý hoạt động chi nhánh hoàn toàn phụ thuộc vào tài năng và trách nhiệm quản lý của trưởng

THUẬN LỢI VÀ THỬ THÁCH KHI KINH DOANH CHUỖI		
	THUẬN LỢI	THỬ THÁCH
	cao của đội ngũ nhân viên theo quy định công ty.	chi nhánh. Với khó khăn về nguồn nhân sự cấp quản lý tại Việt Nam, hiệu quả kinh doanh của chi nhánh sẽ là một thách thức lớn.
	Có thể chủ động tổ chức huấn luyện nhân viên liên tục và chuyên nghiệp nhằm nâng cao hoạt động hiệu quả cho chi nhánh/cửa hàng/thị trường.	Đối với những ngành bán lẻ, dịch vụ, nhà hàng là những ngành yêu cầu hoạt động xuyên suốt trong những ngày lễ tết, việc quản lý nguồn nhân sự phục vụ trong những dịp lễ tết luôn luôn là một thử thách lớn đối với chuỗi.
PHÁP LÝ	Rủi ro về tranh chấp thấp hơn do doanh nghiệp sở hữu toàn bộ hệ thống chi nhánh/thị trường.	Doanh nghiệp phải đầu tư nguồn lực giải quyết các vấn đề giấy tờ pháp lý như giấy phép mở chi nhánh, giấy phép xây dựng, PCCC, đăng ký thuế, hạch toán thuế... Và chịu hoàn toàn trách nhiệm về các rủi ro có thể xảy ra.

THUẬN LỢI VÀ THỬ THÁCH KHI KINH DOANH NHƯỢNG QUYỀN		
	THUẬN LỢI	THỬ THÁCH
TIẾP THỊ	Xúc tiến quảng bá tại địa phương hiệu quả hơn do người chủ sở hữu chi nhánh và đối tác nhận quyền có quan hệ trong cộng đồng địa phương, dễ được cộng đồng hỗ trợ	Rủi ro về khủng hoảng thương hiệu cao hơn khi đối tác nhận quyền hoạt động không đúng tiêu chuẩn thương hiệu
	Vì là chủ sở hữu nên đối tác nhận quyền thấu hiểu khách hàng chi nhánh, dẫn đến chủ động, sáng tạo, và hiệu quả hơn trong các	Việc triển khai các chương trình xúc tiến mang tính đồng bộ trong cùng một địa phương, lãnh thổ hay khu vực khó khăn hơn do

THUẬN LỢI VÀ THỬ THÁCH KHI KINH DOANH NHƯỢNG QUYỀN

	THUẬN LỢI	THỬ THÁCH
	hoạt động xúc tiến tại chi nhánh/ cửa hàng/thị trường	liên quan đến nhiều đối tác nhận quyền khác nhau
TIẾP THỊ	Đối tác nhận quyền xây dựng và quản lý tốt hơn quan hệ với khách hàng trung thành tại các chi nhánh.	Rủi ro về thành công của chương trình, rủi ro nhận phản nản của khách hàng cao hơn khi một hay vài đối tác nhận quyền do nhiều lý do khác nhau không cộng tác hoặc không triển khai đúng chương trình.
	Doanh nghiệp nhượng quyền chỉ cần tập trung xây dựng và quảng bá thương hiệu. Việc xúc tiến từng chi nhánh sẽ do đối tác nhận quyền chịu trách nhiệm. Phân cấp marketing như vậy giúp doanh nghiệp nhượng quyền tập trung phát triển giá trị thương hiệu và doanh nghiệp.	
TÀI CHÍNH	Đối tác nhận quyền có động lực cao hơn trong các vấn đề tạo doanh thu và lợi nhuận, quản lý chi phí và tổn kho do tác động trực tiếp của hiệu quả quản lý đến thu nhập cá nhân hay doanh nghiệp của mình.	Tính minh bạch trong việc kê khai doanh thu luôn luôn là thử thách lớn đối với mô hình nhượng quyền. Ngay cả khi doanh nghiệp nhượng quyền đầu tư hệ thống máy POS (point of sale - là hệ thống ghi nhận và báo cáo doanh thu), rủi ro đối tác nhận quyền kê khai doanh thu thấp nhằm gian lận trong việc thanh toán phí nhượng quyền là một vấn đề thường gặp trong kinh doanh nhượng quyền.
	Chặt chẽ trong quản lý doanh thu, giá vốn hàng bán, chi phí hoạt động, tiền mặt, tổn kho... khiến cho khả năng thành công của chi nhánh cao hơn khi đối tác nhận quyền có tài năng quản lý.	Doanh nghiệp nhượng quyền phải mất thời gian và nguồn lực giải quyết các vấn đề về công nợ giữa đối tác nhận quyền và nhà cung cấp trực tiếp cho đối tác nhận quyền khi xảy ra sự cố.

THUẬN LỢI VÀ THỬ THÁCH KHI KINH DOANH NHƯỢNG QUYỀN

	THUẬN LỢI	THỬ THÁCH
TÀI CHÍNH	Doanh nghiệp nhượng quyền không cần đầu tư tài chính để phát triển chi nhánh. Đây là thuận lợi lớn đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ có giới hạn về nguồn tài chính nhưng có mong muốn phát triển. Thay vào đó, họ có thể thu hút được nguồn vốn nhân rồi trong xã hội để đầu tư phát triển thương hiệu của mình. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam, đây là mô hình rất phù hợp.	Doanh nghiệp nhượng quyền phải theo dõi và quản lý vấn đề công nợ phát sinh từ các loại phí nhượng quyền phải thu hàng tháng và hàng hóa do doanh nghiệp nhượng quyền cung cấp độc quyền.
	Rủi ro đầu tư đã được chuyển từ doanh nghiệp nhượng quyền sang cho đối tác nhận quyền, do đó giảm thiểu áp lực cho doanh nghiệp nhượng quyền. Đôi khi, đối tác nhận quyền lờ nhưng doanh nghiệp nhượng quyền vẫn hoạt động sinh lời.	Rủi ro về uy tín thương hiệu cao khi việc tuyển dụng và lựa chọn đối tác không hiệu quả. Đối tác nhận quyền không hiểu mô hình nhượng quyền, suy nghĩ ngắn hạn, tham lam... có thể dẫn đến việc vận hành không theo đúng tiêu chuẩn hệ thống, vô hình trung tạo rủi ro cho toàn thương hiệu.
TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH NHÂN SỰ	Thu hút được tài năng quản lý và năng lượng của những người có tinh thần làm chủ trong kinh doanh.	Vấn đề quản lý và hỗ trợ đối tác nhận quyền yêu cầu doanh nghiệp nhượng quyền phải tuyển dụng và đào tạo nhân sự cao cấp, có kiến thức, trải nghiệm để có thể kiểm soát và tư vấn đối tác. Đối với thị trường Việt Nam, nơi ngành nhượng quyền còn rất mới, nguồn nhân sự có khả năng là một thách thức lớn.
	Kết nối mạng lưới cá nhân của các đối tác nhận quyền, tạo ảnh hưởng tốt hơn trong cộng đồng.	Doanh nghiệp nhượng quyền phải bỏ nhiều công sức và nguồn lực vào việc quản lý quan hệ với

**THUẬN LỢI VÀ THỬ THÁCH
KHI KINH DOANH NHƯỢNG QUYỀN**

	THUẬN LỢI	THỬ THÁCH
TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH NHÂN SỰ		đối tác nhận quyền. Những vấn đề dễ nảy sinh mâu thuẫn như việc hiểu sai về vai trò, những mong muốn không hợp lý, hay cả tính thích làm chủ không tuân thủ quy định của hệ thống nhượng quyền, hoạt động kinh doanh không hiệu quả... có thể dẫn đến các sự vụ về pháp lý.
	Giảm áp lực quản lý hoạt động cho doanh nghiệp nhượng quyền, nhất là khi thị trường phát triển đến những khu vực địa lý không quen thuộc.	Việc thu hút nhân sự cho chi nhánh nhận quyền khó khăn hơn cho chi nhánh công ty do vấn đề cơ hội và quyền lợi.
PHÁT TRIỂN MẠNG LƯỚI CHI NHÁNH	Đối tác nhận quyền hiểu biết tốt hơn về thị trường địa phương, giúp cho các vấn đề liên quan đến phát triển như xin phép, xây dựng, tiếp thị... cho chi nhánh mới dễ dàng và hiệu quả hơn.	Việc phát triển hệ thống chi nhánh nhanh hay chậm tùy thuộc vào việc tìm được đối tác nhận quyền nhanh hay chậm. Tại các thị trường đang phát triển như Việt Nam, nhượng quyền là một mô hình kinh doanh mới. Do đó, tốc độ tuyển dụng và điều kiện lựa chọn đối tác nhận quyền là một thử thách nếu doanh nghiệp chọn mô hình này để phát triển.
		Mô hình nhượng quyền tại Việt Nam cần được địa phương hóa, linh hoạt hơn để phát triển. Sự khác biệt cơ bản giữa hồ sơ năng lực của đối tác nhận quyền tại các nước phát triển về nhượng quyền như Mỹ, Úc, Anh không thể

THUẬN LỢI VÀ THỬ THÁCH KHI KINH DOANH NHƯỢNG QUYỀN

	THUẬN LỢI	THỬ THÁCH
PHÁT TRIỂN MẠNG LƯỚI CHI NHÁNH		áp dụng 100% vào các thị trường đang phát triển như Việt Nam. Tại các nước phương Tây, đối tác nhận quyền thường là những người bước ra làm chủ từ một hệ thống công ty chuyên nghiệp với hiểu biết về quy định, hệ thống, tiêu chuẩn. Tại các nước đang phát triển, đối tác nhận quyền có thể là những người có nguồn vốn nhân rồi nhưng không có kinh nghiệm hoặc không muốn trực tiếp quản lý. Do đó, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải thay đổi hình thức tiếp cận và đưa ra những lựa chọn đầu tư khác nhau cho đối tác nhận quyền.
HOẠT ĐỘNG	Đối tác nhận quyền đầu tư và làm chủ chi nhánh/cửa hàng/thị trường, do đó có động cơ quản lý tốt nhằm mang lại lợi nhuận cao hơn cho bản thân hoặc doanh nghiệp.	Trong hệ thống nhượng quyền, đối tác nhận quyền được doanh nghiệp nhượng quyền huấn luyện trước khi mở chi nhánh và có nhiệm vụ huấn luyện lại cho đội ngũ nhân viên khi cần. Tuy nhiên, đối tác nhận quyền đôi khi không huấn luyện hoặc huấn luyện không đủ cho nhân viên mới khi có thay đổi nhân sự, đôi khi dựa vào nhân viên cũ để huấn luyện nhân viên mới theo hình thức dạy kèm (buddy system) nhưng lại thiếu tính hệ thống, thiếu tiêu chuẩn huấn luyện, do đó kỹ năng và tiêu chuẩn hoạt động của chi nhánh có thể ngày càng đi xuống.

THUẬN LỢI VÀ THỬ THÁCH KHI KINH DOANH NHƯỢNG QUYỀN

	THUẬN LỢI	THỬ THÁCH
HOẠT ĐỘNG	Chủ sở hữu có thể cũng là người trực tiếp tham gia vào việc điều hành hoạt động hàng ngày của chi nhánh, do đó hiểu rõ và có nhiều đề xuất sáng tạo hơn trong việc cải tiến mô hình, sản phẩm/dịch vụ, và quy trình hoạt động Thuận lợi hơn về quản lý tồn kho, dự trữ hàng tồn, đầu tư tiền mặt vào hàng hóa dự trữ do việc vận hành, quản lý hàng ngày đã được chuyển sang cho đối tác nhận quyền. Ngoài ra, doanh nghiệp nhượng quyền thu được nhiều lợi nhuận phát sinh trong chuỗi cung ứng.	Do thiếu hiểu biết về tầm quan trọng của thương hiệu và hệ thống hoặc do lòng tham, nếp suy nghĩ ngắn hạn, đối tác nhận quyền có thể không tuân thủ quy định của doanh nghiệp nhượng quyền bằng cách sử dụng nguyên vật liệu hay nhà cung cấp không được phê chuẩn, thay đổi công thức sản phẩm, giảm bớt dịch vụ... nhằm cắt giảm chi phí, tăng lợi nhuận nhưng làm giảm tiêu chuẩn chất lượng, phá vỡ cam kết của thương hiệu đối với khách hàng, gây rủi ro cho toàn hệ thống
PHÁP LÝ	Rủi ro thấp về các vấn đề pháp lý do chủ sở hữu các chi nhánh khác nhau và chịu trách nhiệm độc lập.	Bất kỳ hệ thống nhượng quyền nào cũng có rủi ro về tranh chấp giữa doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền. Ngoài việc phải đầu tư nguồn lực để phòng ngừa, giải quyết tranh chấp, doanh nghiệp nhượng quyền cũng phải đầu tư kế hoạch quản lý rủi ro, bảo vệ thương hiệu trên các phương tiện thông tin đại chúng khi xảy ra sự cố

F. CÁC MÔ HÌNH SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ CÓ THỂ PHÁT TRIỂN QUA HÌNH THỨC KINH DOANH NHƯỢNG QUYỀN

Khi nhắc đến nhượng quyền, người ta thường liên tưởng đến các thương hiệu thức ăn nhanh hay cà phê như McDonald's, KFC, Burger King, Domino's, Dunkin Donuts, Baskin Robins, Starbuck's, Coffee Bean và Tea Leaf, hay Gloria Jean's Coffees.... Điều này có thể giải thích là do số lượng các thương hiệu nhượng quyền trong ngành ẩm thực cao hơn nhiều so với các ngành khác, và do các thương hiệu này phục vụ cho đối tượng tiêu dùng rộng rãi hơn nên được nhiều người biết đến hơn. Trên thực tế, bất kỳ ngành nghề nào cũng có thể áp dụng hình thức kinh doanh nhượng quyền với điều kiện là mô hình kinh doanh này đã qua thử nghiệm thành công và có thể nhân bản. Sau đây là một vài ví dụ về những thương hiệu quốc tế đang hoạt động tại Việt Nam qua hình thức nhượng quyền:

Ngành thức ăn nhanh:

McDonald's, Burger King, KFC, Lotteria, Carl's Jr, Domino's, Subway, Jollibee, Popeyes, Pepperlunch

Ngành nhà hàng:

Pizza Hut, BBQ Chicken, Thai Express, MK, Ajisen, The Pizza Company

Ngành cà phê:

Starbucks, Gloria Jean's Coffees, Coffee Bean và Tea Leaf, Dunkin Donuts, Café Bene, Chatime

Ngành bánh:

Breadtalk, Paris Baguette, Tous Les Jours

Ngành kem:

Baskin Robins, Swensen's, Hagen Darz, Dairy Queen, Coldstone Creamery

Ngành bán lẻ:

Circle K, Metro, Family Mart, Ministop, GNC, The Body Shop, Index Living Mall, Guardian, Yankee Candle

Ngành thời trang và quần áo:

Monsoon Accessorize, Gap, Banana Republic, Mango, Charles và Keith, BVLGARI

Ngành bất động sản:

Colliers International
CBRE

Ngành vận chuyển:

Avis, Jetstar

Ngành giáo dục và đào tạo:

Mathnasium, New Horizons, Dale Carnegie, Action Coach, Gymboree Play và Music, Cleverlearn, FastracKids, Kumon

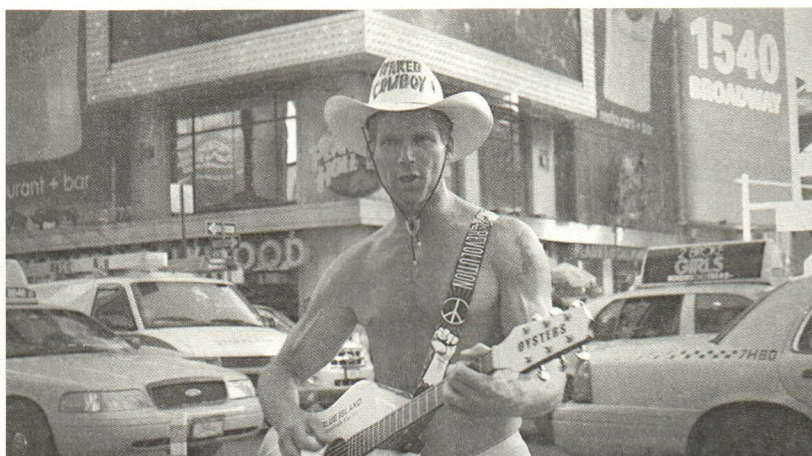
Ngành sức khỏe:

Curves, The Little Gym

Ngành khách sạn:

Accor, Hilton, IHG

CHUYỆN VUI CÓ THẬT – MÔ HÌNH NHƯỢNG QUYỀN LẠ NHẤT THẾ GIỚI



“Tên cao bồi khỏa thân” tên gọi là Robert Burck, từ lâu đã trở thành hình ảnh kẻ lập dị thường xuyên có mặt tại quảng trường New York’s Times. Cách đây vài năm, Robert bắt đầu nhượng quyền hình ảnh của mình. Bạn

thử đoán xem bạn được gì nếu đăng ký mua nhượng quyền? Cơ hội được đứng ngoài đường trong đồng phục cao bồi khóa thân như Robert – nghĩa là mặc quần lót, mang giày ống, nón cao bồi, và khây đàn để được khách bộ hành chụp hình và cho vài đồng lẻ. Hình ảnh cao bồi khóa thân này cũng dần dần được thuê xuất hiện tại các sự kiện và ngay cả tại các buổi tiệc cưới. Đến nay, Robert đã bán được 13 giấy phép nhượng quyền, bao gồm 7 đối tác nhận quyền nữ và 6 đối tác nhận quyền nam, để phát triển ngành giải trí đường phố cho khách bộ hành tại Paris, Los Angeles, và Nashville.

(Theo Entrepreneur, 11/01/2015)

Trên đây chỉ là một số ngành tiêu biểu hiện đang có các thương hiệu quốc tế tham gia hoạt động qua hình thức nhượng quyền tại Việt Nam. Nếu xét từ góc độ thương hiệu Việt Nam đã, đang, hoặc có ý định áp dụng mô hình kinh doanh nhượng quyền, bỏ qua vấn đề thực tế các thương hiệu này có sở hữu một nền tảng nhượng quyền bài bản và chuyên nghiệp hay không, chúng ta có thể kể đến những thương hiệu sau: Trà sữa Hoa Hương Dương, cà phê Trung Nguyên, Phở 24, Highlands Coffee, cà phê Milano, cà phê Napoli, bánh mì Tuấn Mập....

Danh sách trên thể hiện sự giới hạn của những thương hiệu Việt Nam hiện đang hoặc sẽ áp dụng mô hình nhượng quyền trong kinh doanh. Điều này một phần do nhượng quyền vẫn còn là một ngành rất mới mà doanh nghiệp Việt Nam chưa nắm bắt rõ, một phần là do thực tế thiếu thốn về nguồn lực nhằm đầu tư xây dựng nền tảng, chuẩn bị cho doanh nghiệp chuyển sang một giai đoạn phát triển mới. Tuy nhiên, với tốc độ hội nhập hiện tại của Việt Nam vào AEC (Asean Economic Community – cộng đồng kinh tế các nước Đông Nam Á) đầu năm 2016, với sự tiến triển liên tục của các hiệp định Xuyên Thái Bình Dương (Trans-Pacific Partnership), WTO..., doanh nghiệp Việt Nam không còn lựa chọn nào khác ngoài con đường nâng tầm hoạt động, xây dựng nền tảng vững chắc và chuẩn bị nguồn lực để chuyển sang một giai đoạn hoạt động mới, chuyên nghiệp hơn, theo quy trình và hệ thống chuẩn mực hơn, với chiến lược và bản đồ phát triển rõ ràng hơn để tồn tại và phát triển không chỉ tại thị trường nội địa mà còn có thể cạnh tranh vươn lên cùng những thương hiệu trong khu vực. Đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam, với

thực tế khó khăn hiện tại về nguồn lực, nhượng quyền có thể nói là mô hình kinh doanh thuận lợi nhất. Tuy nhiên, đây cũng là mô hình kinh doanh đòi hỏi doanh nghiệp Việt Nam phải hết sức cẩn thận và kiên nhẫn khi áp dụng. Việc không hiểu hết mức độ phức tạp của mô hình nhượng quyền cộng với sự hấp tấp trong mong muốn phát triển có thể trở thành mối đe dọa đối với sự sống còn của thương hiệu và doanh nghiệp. Tương tự như vậy, việc doanh nghiệp đang quản lý hoạt động thành công một chuỗi không đồng nghĩa với việc doanh nghiệp đương nhiên thành công trong vấn đề phát triển nhượng quyền. Hệ thống hỗ trợ và quản trị trong kinh doanh nhượng quyền đòi hỏi nền tảng toàn diện hơn về tổ chức, thực hiện, kiểm soát, và đánh giá. Trong chương 9 – Trở lực và giải pháp, chúng ta sẽ cùng phân tích chi tiết tình hình thực tế của doanh nghiệp Việt Nam, chỉ ra mức độ chênh lệch giữa vị trí hiện tại và chuẩn mực chúng ta cần đạt được trước khi có thể nhượng quyền, và đồng thời đưa ra những giải pháp hợp lý, hiệu quả cho doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. Tuy nhiên, ngay lúc này, tác giả đề nghị bạn đọc xác định thật rõ ngành nghề mình đang kinh doanh có thể áp dụng mô hình nhượng quyền được hay không trước khi chúng ta bàn sâu hơn về phương pháp áp dụng. Ngoài những ngành nghề hiện đang và đã có thương hiệu quốc tế, khu vực và Việt Nam tham gia nhượng quyền, tác giả xin liệt kê ra thêm một số ngành nghề có tiềm năng nhưng vẫn còn bỏ ngỏ:

Ngành ẩm thực (F&B):

Mỗi một quốc gia đều có văn hóa ẩm thực đặc trưng vùng miền không những được ưa thích tại địa phương mà còn có tiềm năng phát triển ra toàn lãnh thổ, ra khu vực, hay ra quốc tế. Ví dụ chúng ta đã nhìn thấy những thương hiệu ngành ẩm thực đặc trưng của Nhật như Ajisen Ramen, MOS burger, Yoshinoya, Matsuya, Sukiya, Coco Ichiban, Doutor Coffee, UBC với số lượng cửa hàng từ vài trăm đến vài nghìn phát triển khắp nơi tại thị trường Nhật và bắt đầu nhượng quyền ra thế giới; những thương hiệu ẩm thực của Hàn Quốc như Paris Baguette, Tous Les Jours, Café Bene, BBQ Chicken, Kyochon Chicken, Lotteria; những thương hiệu ẩm thực của Malaysia như Secret Recipes, PapaRich, Old Town White Coffee, Marrybrown, những thương hiệu ẩm thực của Singapore

như Breadtalk, Toast Box, Rong Hua Bak Kut Teh, Pasta Mania, Old Chang Kee; của Đài Loan như Ding Tai Fung, Chatime, OCOCO, Laya Burger, 8way, của Thái Lan như Tasty Thai, Doi Chaang Coffee, N&B Pizza Crepe, Coca Suki, MK Restaurants; của Philippines như Jolibee, Max's Restaurant, Pancake House, Chow King, Army Navy Burger và Burritos.... Nếu ramen của Nhật, lẩu suki của Thái Lan, gà nướng của Hàn Quốc, dim sum của Đài Loan, hay bak kut teh của Singapore có thể trở thành những món ăn đặc trưng cho các mô hình nhượng quyền ngành ẩm thực của những nước này, thì những món ăn đặc trưng của Việt Nam như phở Hà Nội, chả cá Lã Vọng, bánh xèo miền Tây, bánh đa cua Hải Phòng, bún cá rô đồng, bún bò Huế, mì Quảng, bún chả cá Quy Nhơn, bánh khọt Vũng Tàu, cơm gà Tam Kỳ, bánh canh Trảng Bàng, cơm tấm Sài Gòn..., hay những nhà hàng đặc trưng món ăn miền Nam, Trung, Bắc... là những ý tưởng ẩm thực đầy tiềm năng cho ngành nhượng quyền về ẩm thực. Vấn đề quan trọng là người chủ sở hữu của những nhà hàng, quán ăn có công thức nấu ăn gia truyền và độc đáo như trên phải biết kết hợp cùng với những chuyên gia tư vấn thương hiệu và mô hình nhượng quyền để khai thác tối đa tài sản quý báu của mình bằng cách xây dựng một mô hình hoạt động chuẩn mực, một nền tảng hỗ trợ nhượng quyền chuyên nghiệp trước khi có thể phát triển kinh doanh qua mô hình nhượng quyền.

Ngành bán lẻ:

Ngành bán lẻ là một ngành năng động và bao gồm nhiều mô hình từ cửa hàng tiện lợi như Circle K, Family Mart, Shop 'n Go, đến siêu thị như Metro, BigC, Lotte Mart, trung tâm bách hóa như Robins, Parkson, Marks and Spencer, trung tâm mua sắm như Central, Aeon, Takashimaya, và các loại cửa hàng chuyên dụng bán mỹ phẩm như The Body Shop, The Face Shop, cửa hàng chuyên bán thuốc, các loại mỹ phẩm và dụng cụ làm đẹp như Guardian, Watson, Boots, cửa hàng đồ chơi trẻ em như Toys R Us, Toy Kingdom, cửa hàng thời trang như Mango, Charles và Keith.... Tại Việt Nam, bất kỳ một doanh nghiệp sản xuất hoặc thương mại chuyên phân phối và bán sỉ các loại hàng hóa cùng ngành, ví dụ ngành sức khỏe, ngành thời trang, ngành hàng

hóa phục vụ trẻ em... đều có thể phát triển thêm hoạt động kinh doanh bán lẻ bằng cách xây dựng một mô hình bán lẻ, kinh doanh mô hình bán lẻ này, và sau đó phát triển qua hình thức nhượng quyền. Tương tự như vậy, bất kỳ doanh nghiệp nào đang kinh doanh một, một vài, hoặc một chuỗi cửa hàng bán lẻ trong một ngành nào đó đều có khả năng áp dụng mô hình nhượng quyền để vươn ra các thị trường địa lý khác một cách hiệu quả. Ví dụ một số các mô hình chuỗi của các thương hiệu sau tại Việt Nam có thể áp dụng mô hình kinh doanh nhượng quyền để tiếp tục phát triển, hoặc chuyển đổi hoạt động chuỗi sang hoạt động kinh doanh nhượng quyền: Hệ thống cửa hàng mẹ và bé Bibomart, hệ thống cửa hàng đồ chơi trẻ em My Kingdom, nhà hàng lẩu nấm Ashima, nhà hàng Ngọc Sương, quán Ngon, nhà hàng Hoàng Yên, bánh xèo Mười Xiêm, bánh xèo Ăn Là Ghiền, phở Hùng, Thế Giới Di Động, Viễn Thông A, Phước Lập Mobile, siêu thị điện máy Chợ Lớn, Nguyễn Kim, thế giới phụ kiện @Store, hệ thống cửa hàng thời trang Ninomaxx, Foci, hệ thống cửa hàng trang sức PNJ, hệ thống cửa hàng nội thất Nhà Xinh, vv.... Sau đây tác giả xin liệt kê một vài ngành có tiềm năng mà độc giả có thể tham khảo khi xem xét phát triển mô hình bán lẻ và nhượng quyền:

- Các loại mô hình ẩm thực: Thức ăn nhanh, cà phê, quán bar, nhà hàng từ bình dân đến cao cấp, các mô hình kiosk bán lẻ sản phẩm snack, các mô hình ẩm thực mua mang đi hay giao hàng tận nhà...
- Cửa hàng bán lẻ các sản phẩm rượu bia
- Cửa hàng bán lẻ sản phẩm thời trang và thể thao: Quần áo, giày dép, túi xách, đồng hồ, trang sức, nước hoa, phụ kiện nam nữ
- Cửa hàng bán lẻ sản phẩm dành cho mẹ và bé: Đồ chơi, đồ dùng, sản phẩm và dịch vụ giáo dục, thời trang
- Cửa hàng bán lẻ sản phẩm và trung tâm dịch vụ chăm sóc sức khỏe và y tế: Thực phẩm chức năng, sản phẩm y tế, nhà thuốc, trung tâm giảm cân, trung tâm thẩm mỹ, cửa hàng bán lẻ sản phẩm chăm sóc sức khỏe có nguồn gốc thảo dược
- Cửa hàng bán lẻ sản phẩm trang điểm, chăm sóc sắc đẹp
- Cửa hàng bán lẻ sản phẩm điện máy, gia dụng

- Cửa hàng bán lẻ sản phẩm phục vụ hệ thống giải trí tại nhà như loa, đầu đĩa, đầu máy...
- Cửa hàng bán lẻ sản phẩm máy chụp hình, máy quay...
- Cửa hàng tiện lợi, siêu thị
- Cửa hàng bán lẻ sản phẩm máy tính, máy phục vụ văn phòng và phụ kiện
- Cửa hàng bán lẻ điện thoại, máy tính bảng và phụ kiện
- Cửa hàng bán lẻ sản phẩm nội thất
- Cửa hàng bán lẻ sản phẩm du lịch: Túi xách du lịch và phụ kiện
- Cửa hàng bán lẻ sản phẩm quà tặng
- Cửa hàng bán lẻ sản phẩm kính thuốc và kính thời trang
- Cửa hàng bán lẻ các loại thực phẩm chuyên biệt như đặc sản, thực phẩm xanh, rau quả tươi, thực phẩm organic...
- Các loại sản phẩm tiêu dùng theo ngành hàng, ví dụ các sản phẩm có nguồn gốc từ sữa, gạo, hay dừa....
- Cửa hàng bán lẻ sản phẩm và dịch vụ cho thú nuôi
- Cửa hàng bán lẻ xăng dầu

Ngành dịch vụ:

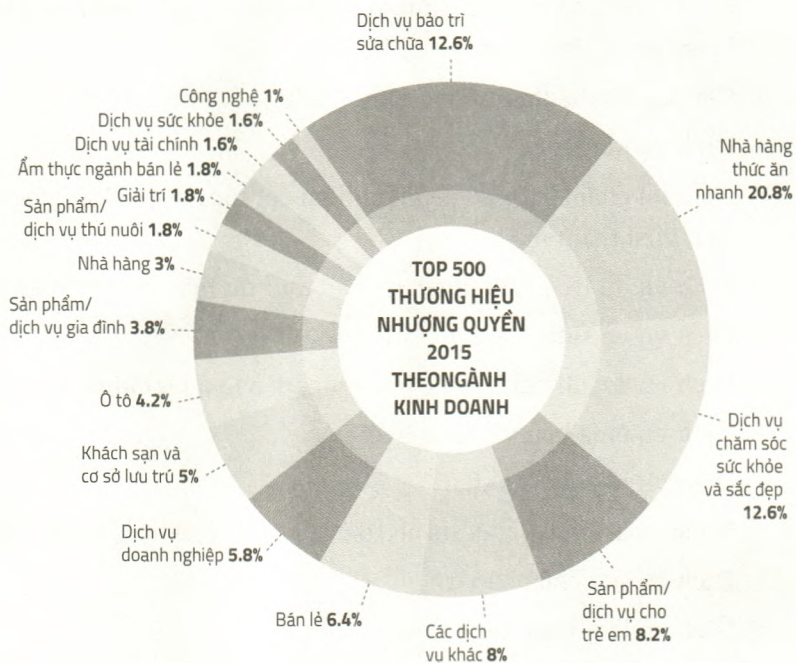
Bất kỳ dịch vụ nào, từ dịch vụ cho khách hàng cá nhân đến dịch vụ cho khách hàng doanh nghiệp, đều có thể phát triển qua hình thức nhượng quyền. Điều kiện cần là dịch vụ đó phải được xây dựng theo một mô hình kinh doanh để có thể nhân rộng dễ dàng, thành công mà không phải phụ thuộc vào một con người cụ thể hay một kỹ năng đặc biệt nào đó. Dưới đây là liệt kê một số ngành dịch vụ đã áp dụng mô hình nhượng quyền trên thế giới cho bạn đọc tham khảo:

- Khách sạn, resort, các mô hình lưu trú khác
- Dịch vụ giáo dục, huấn luyện dành cho trẻ em: Trường dạy tiếng Anh, trung tâm giáo dục kỹ năng toán học, tư duy, kỹ năng mềm, mỹ thuật, thể thao...
- Dịch vụ y tế: Chăm sóc người già, trung tâm dưỡng lão, sơ cấp cứu, bác sĩ gia đình....

- Dịch vụ giải trí như khu vui chơi giải trí cho trẻ em, gia đình, rạp chiếu phim...
- Dịch vụ sức khỏe như phòng tập gym, trung tâm yoga, câu lạc bộ thể hình, trung tâm massage trị liệu...
- Câu lạc bộ thể thao: Theo môn thể thao hoặc tổng hợp
- Dịch vụ giảm cân
- Dịch vụ chăm sóc sắc đẹp như tiệm cắt tóc, làm móng, chăm sóc da, spa, viện thẩm mỹ...
- Dịch vụ du lịch: Cho thuê xe, bán tour du lịch, bán vé máy bay...
- Dịch vụ vệ sinh, tiệm giặt ủi
- Dịch vụ doanh nghiệp: Tuyển dụng, đào tạo, tài chính, tư vấn quản lý
- Dịch vụ mua bán và quản lý địa ốc
- Dịch vụ tổ chức sự kiện
- Những loại hình tổ chức thi như thi nấu ăn, thi hoa hậu, thi hát, thi dance...
- Dịch vụ sửa chữa bảo trì
- Dịch vụ làm bảng hiệu
- Dịch vụ chuyển nhà và văn phòng
- Dịch vụ kiểm soát côn trùng gây hại
- Dịch vụ bảo vệ
- Dịch vụ rửa, sửa xe máy, xe ô tô

Trên đây chỉ là một số ví dụ về các ngành phổ biến đang áp dụng mô hình nhượng quyền trên thế giới. Nếu bạn không tìm thấy ngành nghề của mình được liệt kê bên trên, điều đó không có nghĩa là ngành nghề của bạn không thể áp dụng mô hình nhượng quyền. Bạn có thể gửi thư về cho tác giả theo địa chỉ phi@nguyenphivan.com để hỏi riêng về tính khả thi đối với ngành nghề cụ thể của mình.

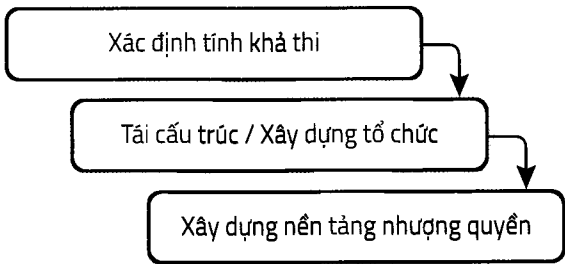
CÁC NGÀNH KINH DOANH NHƯỢNG QUYỀN ĐANG PHÁT TRIỂN TRÊN THẾ GIỚI



Nguồn: báo Entrepreneur

Tóm lại, các thương hiệu thường được phân chia thành 3 nhóm mô hình chính là nhóm thực phẩm/nhà hàng (F&B), nhóm bán lẻ (retail), và nhóm dịch vụ (services). Nhóm thực phẩm/ăn uống bao gồm tất cả những mô hình liên quan đến sản phẩm/dịch vụ ngành ăn uống, từ bình dân đến sang trọng, từ phục vụ nhanh đến nhà hàng 5 sao, từ tự phục vụ đến phục vụ tại bàn. Nhóm bán lẻ bao gồm tất cả các mô hình bán lẻ như cửa hàng tiện lợi, siêu thị, cửa hàng mỹ phẩm, cửa hàng thời trang, trang sức, nhà thuốc.... Nhóm dịch vụ bao gồm tất cả những loại hình dịch vụ từ dịch vụ vệ sinh đến dịch vụ làm bảng hiệu, y tế, chăm sóc sắc đẹp, chăm sóc sức khỏe, huấn luyện, giáo dục, tài chính, kế toán, tư vấn.... Trên thực tế, ngành nghề nào cũng có thể sử dụng mô hình kinh doanh nhượng quyền để phát triển, tuy nhiên việc nhượng quyền nhất thiết phải dựa trên một **mô hình kinh doanh**. Nếu chúng ta chỉ dừng lại ở một ý tưởng hay, một sản phẩm tiềm năng, một dịch vụ cần thiết nhưng chưa được khai thác đúng mức,

hay một chi nhánh đang hoạt động kinh doanh hiệu quả nhưng mang tính tự phát, gia đình, không dựa trên một nền tảng, hệ thống, hay mô hình bài bản về quản lý và hoạt động, thì bài toán về kinh doanh nhượng quyền chắc chắn sẽ phải bổ sung thêm một số bước xây dựng nền tảng trước khi có thể tiến hành. Sau đây, tác giả xin giới thiệu đến các bạn ba bước cơ bản cần chuẩn bị đối với bất kỳ doanh nghiệp Việt Nam nào có mong muốn phát triển qua hình thức nhượng quyền:



Trong ba chương tiếp theo, chúng ta sẽ đi vào phân tích chi tiết mỗi bước trong 3 bước trên đây nhằm giúp độc giả hiểu sâu hơn và có sự chuẩn bị đầy đủ về tinh thần cũng như nguồn lực để xây dựng một nền tảng nhượng quyền vững chắc từ những tài sản quý báu hiện có về sản phẩm, dịch vụ, và thương hiệu mà mình đang sở hữu.

G. TÓM TẮT

Trong chương 1, chúng ta đã bàn về những vấn đề chính như sau:

- Hiểu đúng về nhượng quyền
- Điểm khác biệt giữa nhượng quyền và cấp phép
- Nhượng quyền có phải dành cho bạn?
- Những mô hình tổ chức trong kinh doanh nhượng quyền
- Chuỗi hay nhượng quyền – tìm hiểu thuận lợi và khó khăn của từng mô hình để có thể chọn cho mình một mô hình phù hợp
- Tìm hiểu về những ngành nghề có thể sử dụng hình thức kinh doanh nhượng quyền

Chương hai

TÍNH KHẢ THI TRONG KINH DOANH NHƯỢNG QUYỀN

Bước đầu tiên và quan trọng nhất đối với doanh nghiệp khi khởi nghiệp một mô hình nhượng quyền hoặc xem xét chuyển đổi sang hình thức kinh doanh nhượng quyền là phân tích và xác định tính khả thi của mô hình. Để có thể đánh giá tính khả thi trong kinh doanh nhượng quyền một cách có hệ thống, doanh nghiệp cần xem xét và tự đánh giá đúng khả năng của mình.

A. BẢY YẾU TỐ DẪN ĐẾN THÀNH CÔNG:

1. Mô hình đã qua chứng thực:

Điều này có nghĩa là mô hình mà bạn đang kinh doanh, hoạt động hiệu quả, sinh lời, và do đó có thể nhân bản ra thành những chi nhánh nhượng quyền với quy mô tương tự. Ở đây chúng ta lưu ý là mô hình nhượng quyền phải là mô hình bạn đã kinh doanh thành công. Nếu bạn đang kinh doanh một nhà hàng có quy mô diện tích dưới 100m² chẳng hạn, thì bạn không nên nhượng quyền một chi nhánh nhà hàng với diện tích 500m² vì đó là mô hình mà bản thân bạn chưa trải qua thử nghiệm, và do đó không nên để cho đối tác nhận quyền phải nhận lãnh rủi ro thử nghiệm ban đầu. Cái mà đối tác nhận quyền mua là một mô hình đã qua chứng thực thành công. Nếu bạn muốn xây dựng những loại mô hình chi nhánh hay cửa hàng lớn nhỏ khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng về diện tích mặt bằng và địa điểm kinh doanh, bạn phải là người đứng ra thử nghiệm thành công mô hình mới trước khi có thể nhượng quyền cho bất kỳ đối tác nào. Khi đưa ra những thay đổi lớn trong mô hình cũng vậy, doanh nghiệp nhượng quyền có trách nhiệm phải thử nghiệm những thay đổi này trước khi đưa vào áp dụng cho các chi nhánh nhượng quyền.

Ví dụ, nếu bạn có một chi nhánh cửa hàng kinh doanh thành công nhờ vào vị trí ở ngay trung tâm quận 1 chẳng hạn, đừng kỳ vọng là mình có thể mở hàng trăm chi nhánh tương tự ở các trục đường chính tại trung tâm các thành phố lớn. Thị trường của bạn thật ra rất nhỏ và bị giới hạn bởi vị trí địa lý.

Mô hình kinh doanh nhượng quyền là một mô hình yêu cầu doanh nghiệp nhượng quyền phải đầu tư xây dựng nền tảng, xây dựng kế hoạch và chuẩn bị nguồn lực hỗ trợ trước khi nhượng quyền. Vì vậy, bạn không nên nhượng quyền chỉ vì bạn cần một số tiền mặt nhất định để trả nợ, để thanh toán chi phí, hay để sử dụng vào mục đích cá nhân. Bạn cũng không được phép chuyển nhượng các cửa hàng đang lỗ cho đối tác nhượng quyền. Ngược lại, đối với những hệ thống nhượng quyền tốt, doanh nghiệp thường mua lại các chi nhánh đang lỗ nếu chi nhánh được đánh giá là có tiềm năng để tự quản lý và phát triển chi nhánh. Đôi khi, doanh nghiệp có thể “nhượng quyền” chi nhánh đang lỗ cho một quản lý giỏi để có thể phát triển chi nhánh. Khi nhượng quyền, bạn kinh doanh để phát triển, kinh doanh với mục tiêu và kế hoạch lâu dài, không kinh doanh chỉ để thu lấy một đồng tiền lời cho ngày hôm nay.

Tất cả các chi tiết về hoạt động liên quan đến mô hình của bạn cần phải được ghi chép lại một cách rõ ràng, dễ hiểu trong một cuốn tài liệu thường được gọi là “cẩm nang vận hành”. Bạn cần lưu ý đăng ký càng nhiều tài sản sở hữu trí tuệ càng tốt, ví dụ đăng ký nhãn hiệu hàng hóa, mô hình thiết kế chi nhánh, phần mềm quản lý riêng của doanh nghiệp, màu sắc nhận diện của thương hiệu, tài liệu và cẩm nang vận hành chi nhánh do doanh nghiệp biên soạn.... Doanh nghiệp nhượng quyền cần phải sở hữu những tài sản này để có thể cấp phép cho đối tác nhận quyền sử dụng, và ngăn cản không cho ai sao chép, sử dụng những tài sản này để cạnh tranh với đối tác nhận quyền của mình. Bạn cần trao đổi với luật sư chuyên ngành bảo hộ sở hữu trí tuệ hoặc nhượng quyền để được tư vấn thêm ngay khi có ý định kinh doanh nhượng quyền.

CÁC HÌNH THỨC SỞ HỮU TRÍ TUỆ CÓ THỂ BẢO HỘ:

- **Bằng sáng chế (patents):** Thông thường bao gồm bằng sáng chế ứng dụng ví dụ như một quy trình mới, có ích, hay máy móc mới, công nghệ mới, các thành phần cấu tạo nên chất liệu mới. Ngoài ra, bằng sáng chế thiết kế cho phép đăng ký các đặc tính hình ảnh, trang trí được thể hiện hay ứng dụng trong công nghệ.
- **Nhãn hiệu hàng hóa (trademarks):** Bao gồm thương hiệu (brand) và khẩu hiệu (slogan).

- Bản quyền (Copyrights): Tác phẩm nguyên bản của tác giả được trình bày dưới bất kỳ hình thức hữu hình nào (bao gồm cả bài viết, hình ảnh, đồ họa, điêu khắc). Ví dụ bao gồm cảm nang vận hành chi nhánh, thiết kế vật phẩm quảng cáo, tài liệu video hay phim sử dụng trong huấn luyện, chương trình vi tính thiết kế riêng cho doanh nghiệp....
- Hình ảnh, kiểu dáng sản phẩm, bao bì sản phẩm, hoặc hình ảnh thiết kế nội thất chi nhánh (Trade dress): Bao gồm hình ảnh thiết kế mặt tiền chi nhánh, nội thất, bảng hiệu, đồng phục, bao bì sản phẩm, hình ảnh quảng bá quảng cáo....
- Bí mật kinh doanh (Trade secrets): Ví dụ như công thức pha chế, chế biến, mô hình cửa hàng, mô hình kinh doanh, cách định giá, các kỹ xảo trong hoạt động phân phối tiếp thị.... Bí mật kinh doanh phải là cái mang lại giá trị kinh tế, không được phổ biến rộng rãi hay dễ dàng, và phải được chủ sở hữu bảo vệ bằng nhiều hình thức.
- Hệ thống phân phối (distribution channels)
- Bí quyết (Show-how và know-how)
- Thiết kế và nội dung website (Website design và content)
- Quy trình và hệ thống được thiết kế riêng cho doanh nghiệp (Proprietary processes và systems)

NHỮNG NGUỒN DOANH THU CÓ THỂ THU ĐƯỢC TỪ VIỆC KHAI THÁC SỞ HỮU TRÍ TUỆ ĐÃ BẢO HỘ:

- Liên doanh
- Cấp phép (licensing)
- Bán
- Nhượng quyền
- Hợp tác khai thác
- Hợp tác chiến lược
- Outsource
- Phát triển các dòng sản phẩm và thị trường mới
- Phát triển quốc tế

NHỮNG HÌNH THỨC PHÁT TRIỂN HỒ SƠ NHÃN HIỆU HÀNG HÓA DÀNH CHO DOANH NGHIỆP NHƯỢNG QUYỀN

- Mở rộng ngành nghề bảo hộ của nhãn hiệu. Một doanh nghiệp cần phải có tầm nhìn xa vào tương lai và cần phải hiểu rõ doanh nghiệp của mình khi phát triển sẽ phát triển hoạt động trong những lĩnh vực gì, qua đó có sự chuẩn bị và kế hoạch khai thác tối đa tiềm năng, nền tảng, và tài sản hiện có. Doanh nghiệp có thể chọn lựa những ngành nghề cần thiết và liên quan trong bản đồ phát triển để đăng ký bảo hộ. Ví dụ nhãn hiệu Coca Cola mặc dù chỉ sử dụng trong ngành sản xuất nước uống có ga, nhưng tập đoàn này đã đăng ký nhãn hiệu hàng hóa hầu như trong tất cả những ngành bán lẻ và sử dụng nhãn hiệu hàng hóa đã đăng ký bảo hộ này để cấp phép sản xuất và lưu hành cho các mặt hàng khác như quần áo, vật phẩm quảng cáo, dịch vụ....
- Xây dựng một hệ thống các nhãn hiệu liên quan (family of marks): McDonald với tư cách là doanh nghiệp nhượng quyền đã phát triển một hệ thống các nhãn hiệu, ngăn ngừa các bên thứ ba đăng ký sử dụng nhãn hiệu tương tự. Hệ thống các nhãn hiệu được McDonald đăng ký bảo hộ là dòng sản phẩm bắt đầu bằng Mc như McNuggets, McRib, McSkillet, McCafe, McDeals, McFamily..., và họ có thể kiện nếu có ai khác sử dụng chữ Mc đầu vào các ngành ẩm thực, dịch vụ hay ngay cả những ngành ít liên quan nhưng có khả năng tạo ra hiểu lầm đối với khách hàng là sản phẩm đó thuộc tập đoàn McDonald.

2. Sản phẩm/dịch vụ độc đáo, tạo nên sự khác biệt

Trong một buổi hội thảo về nhượng quyền tại Tp. Hồ Chí Minh, tác giả nhận được những câu hỏi như sau:

“Cháo lòng có nhượng quyền được không?”

“Cá viên chiên có nhượng quyền được không?”

“Gà nướng có nhượng quyền được không?”

Nếu chúng ta quay lại chương 2 và đọc lại định nghĩa về nhượng quyền mô hình kinh doanh, có lẽ những câu hỏi trên sẽ có ngay lời giải đáp. Tuy nhiên, cái mà chúng ta cần nhấn mạnh ở đây là sản phẩm cháo lòng, cá viên chiên, hay gà nướng được nhắc tới có phải là những sản phẩm có

công thức chế biến gia truyền, độc đáo, có mùi vị đặc trưng, hay được chế biến theo một hình thức mới, lạ, hấp dẫn nào đó mà chỉ có cửa hàng/chi nhánh của bạn có thể cung cấp hay không. Nếu câu trả lời là có và khách hàng có thể không ngại đường sá xa xôi, có chủ đích đi đến địa điểm của bạn chỉ để thưởng thức sản phẩm độc đáo này, thì rõ ràng sản phẩm cháo lòng, cá viên chiên, hay gà nướng đó có thể trở thành món ăn chủ đạo trong thực đơn của mô hình nhà hàng hay mô hình thức ăn nhanh mà bạn dự định xây dựng để nhượng quyền. Mỗi mô hình đều có một hay một vài sản phẩm/dịch vụ chủ đạo hay sản phẩm/dịch vụ độc quyền (signature) để tạo ra vị thế cạnh tranh. Đối với thương hiệu Tony Roma's hiện có mặt trên 29 nước trên toàn thế giới thì đó là dòng sản phẩm sườn nướng (ribs). Đối với thương hiệu Starbucks hiện có mặt trên 70 nước trên thế giới thì đó là dòng sản phẩm cà phê đá tuyệt frappuccino. Đối với thương hiệu Breadtalk của Singapore thì đó là dòng sản phẩm bánh chà bông (floss). Đối với thương hiệu khách sạn Hampton thì đó là văn hóa dịch vụ rất hào phóng và thân thiện mang tên "Hamptonality" (viết tắt của Hampton hospitality – dịch vụ hiếu khách kiểu Hampton). Ngược lại, nếu câu trả lời là không, nghĩa là ai đó khác cũng có thể xây dựng hay hiện kinh doanh một mô hình dựa trên một sản phẩm hay cách chế biến trung bình và phổ biến tương tự thì cơ hội phát triển thương hiệu và mô hình của bạn trước sau gì cũng sẽ gặp khó khăn. Bất kỳ thương hiệu nào nếu muốn tồn tại và phát triển đều phải dựa vào điểm khác biệt cơ bản về sản phẩm/dịch vụ (USP - unique selling proposition) để xây dựng vị thế cạnh tranh cho thương hiệu của mình. Trong quyển sách *Differentiate Or Die* của tác giả Jack Trout, xuất bản năm 2000, thông điệp hết sức ngắn gọn và dễ hiểu – chỉ có hai lựa chọn, hoặc là khác biệt hoặc là chết. Hãy lấy ví dụ của các quán nướng xiên que đang nở rộ khắp Sài Gòn. Tất cả đều có nguồn gốc sản phẩm giống nhau, bán với giá giống nhau, và khách hàng không cần phải suy nghĩ hay chọn lựa thương hiệu. Chỉ cần địa điểm thuận lợi và chỗ ngồi thoải mái, ăn xiên que ở đâu cũng hoàn toàn như nhau. Như vậy, nếu chúng ta xây dựng một mô hình xiên que để kinh doanh và nhượng quyền với nền tảng sản phẩm giống như những hàng quán lề đường kia, bạn thử nghĩ chúng ta sẽ tồn tại bao lâu? Có lẽ người hỏi tôi về món cá viên chiên cũng nên ngẫm nghĩ thêm về điều này. Để xây dựng được vị thế cạnh tranh, món cá viên chiên của bạn có gì khác biệt? Ví dụ bạn có

thể tự sáng tạo và chế biến các loại cá viên mới lạ, có vị ngon độc đáo hay không? Bạn có dòng sản phẩm cá viên nào, ví dụ như cá viên dành cho người ăn kiêng, hay cá viên sử dụng thành phần tự nhiên, không sử dụng chất bảo quản mà không nhà cung cấp hay cửa hàng nào khác có hay không? Nếu câu trả lời là không, bạn vẫn có thể xây dựng được mô hình chuỗi hay nhượng quyền dựa trên dòng sản phẩm trung bình và phổ biến, đặc biệt khi bạn là người tiên phong xây dựng mô hình đó. Tuy nhiên, nền tảng sản phẩm của bạn rất yếu, và một khi đối thủ cạnh tranh với nền tảng và kiến thức sản phẩm chuyên nghiệp hơn xuất hiện, thương hiệu của bạn tất yếu sẽ gặp nhiều khó khăn trong vấn đề cạnh tranh. Bạn có thể tranh cãi là lợi thế cạnh tranh của bạn đến từ nguồn vốn và khả năng phát triển hệ thống chi nhánh nhanh, mạnh nhằm áp đảo thị trường. Điều này hoàn toàn đúng và sẽ là vị thế cạnh tranh chủ đạo của bạn khi khởi nghiệp. Tuy nhiên, mọi mô hình và sản phẩm đều có dòng đời của nó, và nền tảng sản phẩm/dịch vụ độc đáo, phù hợp với nhu cầu hay khẩu vị của người tiêu dùng, luôn luôn là điểm trở về của doanh nghiệp khi thị trường cạnh tranh khốc liệt, khi quyết định sống còn của một thương hiệu được đưa ra phán xét. Bạn có thể trang điểm hay giải phẫu thẩm mỹ một thương hiệu để tạo ra hình ảnh đẹp hơn, sang trọng hơn, nhưng bạn không thể thay đổi hay che giấu cái cốt lõi vốn đã yếu kém của một sản phẩm bằng lớp sơn phấn bên ngoài được. Sớm muộn gì người tiêu dùng cũng sẽ hiểu ra.... Đối với những thị trường mới, đang phát triển như Việt Nam, người tiêu dùng có thể bỏ qua vấn đề chất lượng sản phẩm và tập trung vào các lợi ích cảm quan như chỗ ngồi đẹp, sạch sẽ, thoáng mát, sang trọng.... Tuy nhiên, khi thị trường càng phát triển, và khi các lợi ích cảm quan trở thành tiêu chuẩn tối thiểu, thì chất lượng sản phẩm và dịch vụ sẽ trở thành yếu tố quyết định sự thành bại của một thương hiệu. Hãy nhìn vào sự phát triển của thương hiệu Pô 24 tại thị trường Việt Nam. Tại sao sự phát triển của thương hiệu này chững lại sau một thời gian đầu rầm rộ? Mỗi thương hiệu đều có một câu chuyện, một di sản làm đòn bẩy cho sự phát triển. Tuy nhiên, việc thương hiệu có tồn tại và phát triển được hay không còn tùy thuộc vào chiến lược duy trì và nâng cao vị thế cạnh tranh của thương hiệu liên tục trên thị trường.

Dù vậy, nếu chúng ta có thể bắt đầu từ những sản phẩm/dịch vụ truyền thống, gia truyền, đặc sắc, đã có chiều dài lịch sử hình thành và phát triển,

có lẽ câu chuyện nền tảng sản phẩm và dịch vụ của chúng ta sẽ là điểm khởi đầu vô cùng thuận lợi. Hãy kiểm tra ngay bây giờ xem bản thân mình, gia đình hay thậm chí khu vực sinh sống của mình có sở hữu một tài sản quý giá như vậy hay không trước khi bạn bắt đầu dự án xây dựng thương hiệu và mô hình nhượng quyền. Tác giả hy vọng trong tương lai không xa sẽ nhìn thấy những thương hiệu và mô hình nhượng quyền chuyên nghiệp Made in Vietnam vươn lên từ những di sản ẩm thực và dịch vụ phong phú, đặc sắc của Việt Nam như cơm gà Tam Kỳ, mì Quảng, cao lầu Hội An, bún cá Quy Nhơn, bánh cuốn Tây hồ, bánh canh Trảng Bàng, bánh khọt Vũng Tàu....

Hãy lưu ý là bạn không phải đã cầm chắc thành công khi sở hữu một công thức hay bí quyết gia truyền nào đó. Công thức hay bí quyết đó trở thành bí mật kinh doanh (trade secret) của bạn, và đó là tài sản sở hữu trí tuệ giúp doanh nghiệp bạn tăng thêm giá trị. Tuy nhiên, với bí mật mà bạn đang sở hữu, bạn cần phải xây dựng thành một ý tưởng dòng sản phẩm /dịch vụ để có thể phục vụ cho nhu cầu của một hoặc nhiều nhóm đối tượng tiêu dùng nào đó. Từ dòng sản phẩm/dịch vụ đó, bạn bắt đầu xây dựng một mô hình kinh doanh, tính toán kết quả tài chính của mô hình, đầu tư thử nghiệm mô hình, và hoàn thiện mô hình trước khi có thể nhượng quyền. Tương tự như vậy, khi bạn sở hữu một mô hình kinh doanh độc đáo, đang hoạt động sinh lời, và có mong muốn chuyển đổi mô hình này thành mô hình nhượng quyền, bạn cần phải xem xét và đánh giá lại dòng sản phẩm hiện có, chuẩn bị kế hoạch và nguồn lực sáng tạo, và phát triển dòng sản phẩm trong tương lai. Một sản phẩm độc đáo không đủ để kéo theo hoạt động thành công của cả một mô hình.



CHUYỆN VUI CÓ THẬT - DỊCH VỤ ĐỘC ĐÁO?

Lice Squad là mô hình với sứ mệnh diệt trừ cháy rận cho quốc gia Canada. Mô hình nhượng quyền này là mô hình phòng khám chuyên ngành có một dụng cụ đặc biệt để diệt trứng chấy, đồng thời cũng cung cấp dịch vụ dùng lược chải chấy cho khách hàng tận nhà, và bảo đảm không sử dụng hóa chất hay thuốc diệt côn trùng trong quá trình trị liệu.

(Theo Entrepreneur, 11/01/2015)

Tác giả cũng đã từng nhận được câu hỏi như sau trong hội thảo: “Tôi sở hữu một bằng sáng chế công nghệ lò nướng than không khói, giúp tạo ra các món nướng than tại bàn ngon, không bị cháy làm ảnh hưởng đến sức khỏe, và không tạo khói làm dơ quần áo. Tôi muốn xây dựng mô hình nhượng quyền từ công nghệ này.” Kỳ thực, công nghệ này và bằng sáng chế này là tài sản sở hữu trí tuệ của doanh nghiệp và là tài sản tạo ra giá trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, bằng sáng chế và công nghệ chưa là điều kiện đủ để bạn có thể xây dựng một mô hình và thương hiệu nhượng quyền. Cuối cùng, ai là người sáng tạo ra món ăn? Các món nướng này có phù hợp với khẩu vị của người tiêu dùng hay không? Món ăn có gì đặc sắc hay không? Công nghệ là tài sản nhưng không phải là yếu tố duy nhất để xây dựng thành công một mô hình.

TẠI SAO THƯƠNG HIỆU KHÁCH SẠN HAMPTON ĐỨNG ĐẦU DANH SÁCH TOP 500 THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN CỦA BÁO ENTREPRENEUR TRONG BỐN NĂM LIÊN TỤC?

Thương hiệu khách sạn Hampton của tập đoàn khách sạn Vision Hospitality Group là một thương hiệu phát triển qua hình thức kinh doanh nhượng quyền và hiện có trên 2.000 khách sạn tại hơn 16 quốc gia trên toàn thế giới. Tại Hampton, điểm độc đáo của thương hiệu là dịch vụ thân thiện và hào phóng mang tên Hamptonality (Hampton hospitality). Sự hào phóng của Hampton như miễn phí wifi, miễn phí ăn sáng, hoàn trả tiền phòng nếu dịch vụ không hài lòng, cộng với địa điểm khách sạn thuận lợi đã giúp thương hiệu này đứng vững 30 năm nay, và họ không dự định sẽ dừng ở đó. Khi doanh nghiệp sở hữu toàn bộ chuỗi khách sạn, việc đảm bảo cung cấp dịch vụ thân thiện và

hào phóng có lẽ dễ dàng hơn. Tuy nhiên, khi phải quản lý một hệ thống với hàng trăm đối tác nhận quyền và hàng ngàn khách sạn, tất cả những ai đã từng hoạt động trong lĩnh vực nhượng quyền đều phải công nhận là một kỳ công khi bốn năm liền giữ vững danh hiệu thương hiệu nhượng quyền số 1 trong Top 500. Họ đã thành công trong việc truyền bá văn hóa dịch vụ Hamptonality đến từng đối tác nhận quyền.



Tóm lại, chúng ta cần có một nền tảng sản phẩm/dịch vụ độc đáo nào đó để làm điểm tựa cho sự phát triển. Đây có thể là tài sản và vị thế cạnh tranh của bạn. Tuy nhiên, đó cũng chỉ mới là điểm khởi đầu, là điều kiện cần chứ chưa phải là điều kiện đủ. Để có thể phát triển một chuỗi hay mô hình nhượng quyền có thể nhân rộng, doanh nghiệp cần phải có nguồn lực nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Đây là một trong những điều kiện tiên quyết, quyết định sự thành bại về lâu dài của một thương hiệu trong bất kỳ lĩnh vực nào. Cứ tưởng tượng bạn là khách hàng và hàng ngày bạn đều đi ngang qua hay ghé vào một cửa hàng nào đó. Ban đầu, mọi sản phẩm và dịch vụ trong cửa hàng đều mới mẻ và hấp dẫn. Tuy nhiên, sau một thời gian, mọi thứ sẽ trở nên cũ kỹ, nhàm chán và đơn điệu nếu cửa hàng này chẳng có gì đổi khác. Và bạn có thể ăn đúng một thứ cháo lòng hàng ngày không? Hay hàng tuần? Hay mỗi tháng một lần? Hay ba tháng một lần? Khả năng sáng tạo sản phẩm mới từ cốt lõi ngành hàng không những giúp tạo ra thế cạnh tranh cho thương hiệu trong việc tìm kiếm khách hàng mới,

bất kịp với nhu cầu tiêu dùng luôn thay đổi của khách hàng hiện đại, mà còn giúp xây dựng lòng trung thành đối với khách hàng hiện có.

Ngoài vấn đề phải sáng tạo và liên tục giới thiệu sản phẩm mới, doanh nghiệp còn phải lưu ý sáng tạo và xây dựng nhiều giá trị cộng thêm khác cho khách hàng từ tất cả những yếu tố liên quan đến trải nghiệm chung của khách hàng đối với thương hiệu như: Thay đổi trang trí cửa hàng theo từng dịp lễ Tết, thay đổi cách sắp xếp trình bày hàng hóa, vật phẩm quảng cáo, dịch vụ cộng thêm cho khách hàng (ví dụ như gửi xe giúp khách hàng), mời khách hàng thử sản phẩm mới hoặc sản phẩm hiện có miễn phí, dịch vụ cộng thêm cho trẻ em khi đi cùng người lớn, thực hiện những lớp trao đổi kiến thức sản phẩm cho khách hàng.... Sáng tạo chính là động lực thúc đẩy sự phát triển của thương hiệu, giúp thương hiệu luôn cập nhật và đáp ứng đúng nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng.

3. Sản phẩm/dịch vụ có thể phục vụ cho đối tượng khách hàng có quy mô lớn

Khi khởi đầu một công việc kinh doanh, ai trong chúng ta cũng bắt đầu từ việc thỏa mãn một nhu cầu hiện có hoặc tạo ra một nhu cầu mới cho một nhóm đối tượng tiêu dùng mục tiêu nhất định. Nếu đối tượng tiêu dùng mục tiêu của bạn là một thị trường có sức mua đủ lớn, hiện diện trên một thị trường địa lý diện rộng, thì mô hình của bạn có cơ hội nhân rộng và do đó có thể áp dụng mô hình kinh doanh nhượng quyền. Ví dụ nếu bạn mở một cửa hàng kinh doanh đồ chơi trẻ em cho đối tượng gia đình có con nhỏ từ 0-12 tuổi, có thu nhập hộ gia đình trung bình khá trở lên đang sống và làm việc tại các khu đô thị trên lãnh thổ Việt Nam chẳng hạn, đó chắc chắn là đối tượng khách hàng có quy mô đủ lớn để bạn có thể nhượng quyền mô hình kinh doanh bán lẻ đồ chơi trẻ em của mình trên khắp các tỉnh thành lớn tại Việt Nam, và có thể vươn ra một số thị trường khu vực có đặc điểm thị trường giống Việt Nam như Myanmar, Lào, Campuchia chẳng hạn. Ngược lại, nếu bạn đang sở hữu một mô hình kinh doanh thành công, sinh lời nhưng phục vụ cho một phân khúc khách hàng mục tiêu rất đặc biệt và hạn chế, ví dụ như dịch vụ thiết kế và sản xuất trang

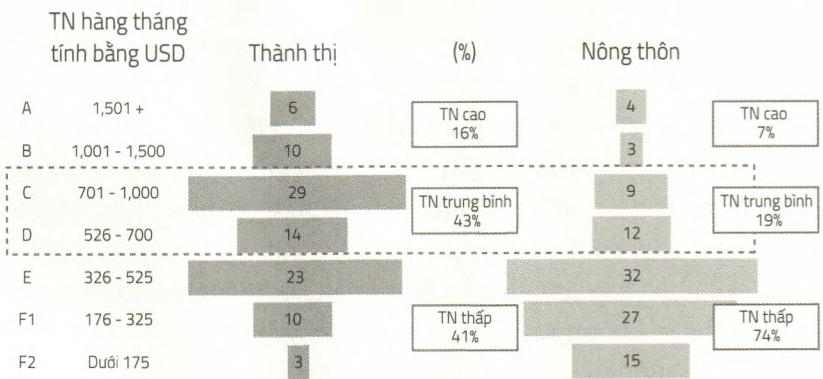
phục cho phim chẳng hạn, thì dịch vụ đó bản thân nó đã khó có thể nhân rộng, tất yếu sẽ khó có thể nhượng quyền.

- Bạn nên xác định thật rõ nhóm đối tượng tiêu dùng mục tiêu của thương hiệu và mô hình là ai, có thu nhập như thế nào để xác định quy mô thị trường trước khi tiến hành xây dựng mô hình kinh doanh nhượng quyền

4. Mô hình dễ nhân bản

THU NHẬP HỘ GIA ĐÌNH TẠI THÀNH THỊ VÀ NÔNG THÔN VIỆT NAM

Tỷ lệ thu nhập hộ gia đình công bố mỗi tháng



Vẫn còn những cách biệt rất lớn về thu nhập hộ gia đình giữa nông thôn và thành thị tại Việt Nam. Doanh nghiệp do đó có thể phân cấp sản phẩm/dịch vụ cho từng đối tượng.

Nguồn: TNS VietCycle 2014

Địa điểm kinh doanh là một yếu tố rất quan trọng trong việc kinh doanh chuỗi hay nhượng quyền. Mô hình nào càng dễ tìm địa điểm kinh doanh thích hợp bao nhiêu thì mô hình đó càng có nhiều cơ hội thành công trong việc xây dựng hệ thống chi nhánh nhượng quyền bấy nhiêu. Thường thì các mô hình kinh doanh nhỏ như kiosk, cửa hàng nhỏ trong khu phố, hay các loại hình dịch vụ không cần sự hiện diện của văn phòng tại những mặt bằng đất giá là những mô hình dễ nhân bản nhất, dễ đầu tư và kinh

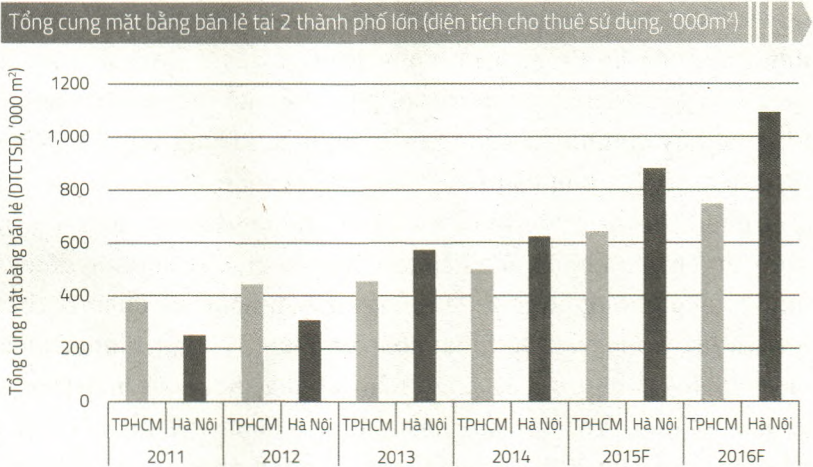
doanh nhờ chi phí hoạt động thấp. Mô hình càng đòi hỏi vị trí kinh doanh cao cấp bao nhiêu thì càng khó nhân rộng bấy nhiêu. Ngoài chi phí đầu tư cao đối với người thuê, các trung tâm thương mại thường ưu tiên làm việc với các thương hiệu lớn, đặc biệt là thương hiệu nước ngoài nổi tiếng. Do đó, việc cạnh tranh ký kết được những mặt bằng hạng A này sẽ là vấn đề khó khăn đối với các doanh nghiệp khởi nghiệp tại Việt Nam. Bên cạnh đó, công ty quản lý hay phát triển mặt bằng thương mại/bán lẻ có xu hướng chỉ muốn làm việc và ký kết trực tiếp với doanh nghiệp nhượng quyền, đôi khi từ chối thẳng không làm việc với đối tác nhận quyền. Điều này thực tế cũng dễ hiểu. Doanh nghiệp nhượng quyền sở hữu và kinh doanh thương hiệu, do đó thường có khuynh hướng trình bày và bảo vệ thương hiệu tốt hơn so với đối tác nhận quyền, thái độ hợp tác cũng vì vậy mà chuyên nghiệp hơn. Chính vì lý do này, nhiều doanh nghiệp nhượng quyền phải hỗ trợ đối tác nhận quyền bằng cách tự mình đứng ra ký kết hợp đồng thuê mặt bằng rồi cho đối tác thuê lại. Đây là phương án giúp có được mặt bằng kinh doanh thích hợp. Tuy nhiên, việc doanh nghiệp nhượng quyền đứng ra ký hợp đồng thuê giùm đối tác nhận quyền cũng đồng nghĩa với việc doanh nghiệp phải chịu nhiều gánh nặng không cần thiết về mặt pháp lý đối với các bên cho thuê. Ví dụ, khi đối tác nhận quyền vì bất kỳ lý do nào đó không thanh toán tiền thuê mặt bằng hoặc không thực hiện đúng cam kết theo hợp đồng cho thuê, chính doanh nghiệp nhượng quyền sẽ là pháp nhân phải đứng ra chịu trách nhiệm giải quyết các vấn đề vi phạm. Do đó, doanh nghiệp nhượng quyền nhất thiết phải lưu ý tính dễ nhân bản đối với mô hình kinh doanh hiện tại của mình. Thông thường, tất cả các thương hiệu nhượng quyền đều đầu tư khai thác những mô hình hoạt động có quy mô lớn nhỏ khác nhau nhằm nâng cao khả năng nhân bản và thích ứng với hoàn cảnh thị trường. Ví dụ tất cả những thương hiệu cà phê lớn trên thế giới như Starbucks, Gloria Jean's Coffees, Coffee Bean and Tea Leaf, hay Costa Coffee đều có nhiều mô hình cửa hàng, từ mô hình có diện tích lớn 150-300m², trong vài trường hợp ngoại lệ lên đến 600m², cho đến mô hình cửa hàng nhỏ 80-120m², kiosk 25-40m², và có khi có cả những kiosk hay xe cà phê di động chỉ chiếm diện tích nhỏ hơn 10m². Sự đa dạng trong mô hình chính là lợi thế giúp các thương hiệu nhân bản dễ dàng trong những hoàn cảnh thị trường khác nhau. Ngoài ra, sự kết hợp nhịp nhàng

của các mô hình này trong một khu vực thị trường giúp nâng cao mức độ nhận thức và nhận biết thương hiệu, nâng cao hiệu quả quản lý, hiệu quả hoạt động, và tất nhiên là hiệu quả kinh doanh. Trong chương 5 – Xây dựng nền tảng và tiêu chuẩn nhượng quyền – chúng ta sẽ bàn kỹ hơn về vấn đề đa dạng hóa mô hình hoạt động.

TỔNG QUAN MẶT BẰNG BÁN LẺ VIỆT NAM

THỊ TRƯỜNG BÁN LẺ VIỆT NAM

Nguồn cung tăng mạnh từ thị trường Hà Nội



Nguồn: CBRE Vietnam, Q2 2014

5. Hệ thống để vận hành và quản lý

Người ta phải đi mua nhượng quyền để khởi nghiệp kinh doanh thường là do thiếu kiến thức, kinh nghiệm trong ngành, thiếu nguồn lực và khả năng xây dựng hệ thống kinh doanh chuyên nghiệp. Do đó, việc gia nhập vào một hệ thống kinh doanh có sẵn, đã qua thử nghiệm thành công, có thương hiệu, và được hỗ trợ về mọi mặt trong suốt thời gian cấp phép là một lựa chọn lý tưởng. Như vậy, để hỗ trợ đối tác nhận quyền khởi nghiệp và kinh doanh thành công một mô hình mà không cần kinh nghiệm sẵn có trong ngành, hệ thống vận hành, quản lý mô hình đó phải đơn giản, dễ truyền đạt và dễ học. Doanh nghiệp nhượng

quyền càng đầu tư nguồn lực để đơn giản hóa hệ thống vận hành bao nhiêu, khả năng thành công của đối tác nhận quyền càng được nâng cao bấy nhiêu. Hãy tưởng tượng một thị trường đang phát triển với nguồn nhân lực chuyên môn bị hạn chế như Việt Nam. Nếu hệ thống vận hành quá phức tạp, đòi hỏi người quản lý ngoài những gì được doanh nghiệp nhượng quyền huấn luyện, còn phải cần kinh nghiệm và kiến thức sẵn có mới có thể vận hành hiệu quả, thì thử thách này sẽ là rào cản rất lớn đối với doanh nghiệp nhượng quyền trong việc tìm kiếm đối tác và sẽ là một trong những khó khăn to lớn nhất trong quản lý kinh doanh đối với đối tác nhận quyền. Vì vậy, là doanh nghiệp nhượng quyền, bạn đừng quên đầu tư và đừng bao giờ ngừng đầu tư vào việc đơn giản hóa hệ thống vận hành. Đây là quyết định đầu tư mang lại hiệu quả và lợi nhuận cho cả đôi bên. Nếu hệ thống vận hành của bạn hiện tại vẫn còn nhiều vướng mắc, phức tạp trong việc huấn luyện đối tác nhận quyền, bạn cần phải đầu tư thời gian và nguồn lực để đưa ra giải pháp tối ưu trước khi tiến hành nhượng quyền. Một lần nữa, tác giả khuyên bạn không nên hấp tấp. Một khi đã ký kết hợp đồng nhượng quyền, nếu không có một hệ thống dễ vận hành và quản lý, bạn sẽ rất loay hoay trong vấn đề kiểm soát và quản lý chất lượng, nhất là khi chi nhánh nhượng quyền hoàn toàn không thuộc sở hữu trực tiếp của doanh nghiệp. Và một khi chất lượng không thể được kiểm soát và quản lý, bạn sẽ mất đi sức mạnh quyền năng nhất trong kinh doanh: Uy tín thương hiệu. Một chút hấp tấp cũng có thể trở thành đoạn kết trong hành trình nhượng quyền ngắn ngủi.

THAY ĐỔI NHỎ - ẢNH HƯỞNG LỚN

Tháng 9/2014, Dunkin Donuts tung ra thị trường một khẩu vị cà phê mới. Đối với một quán cà phê bình thường, việc thêm món mới vào menu không phải là chuyện quá phức tạp. Tuy nhiên, đối với một tập đoàn nhượng quyền lớn phục vụ hàng triệu lượt khách mỗi ngày, điều này có nghĩa là phải thay đổi hoạt động thường ngày tại gần 8.000 cửa hàng ở Mỹ và 3.100 cửa hàng trên khắp thế giới. Phải tính toán chính xác cần pha chế bao nhiêu cà phê, vào thời điểm nào để tránh lãng phí nguyên vật liệu đắt tiền và tránh tình trạng lỗi hoạt động cho đối tác nhận quyền. Đồng thời phải chỉnh máy pha, huấn luyện lại nhân viên, và thay đổi quy trình làm

việc đã cố định hàng ngày mà vẫn bảo đảm dịch vụ khách hàng không vì thế mà chậm đi.

Việc đề xuất những thay đổi trong hoạt động kinh doanh hàng ngày – với mục tiêu tăng cường hiệu quả hoạt động và nâng cao doanh thu cho chi nhánh – là một trong những quyết định đầy thử thách đối với mô hình nhượng quyền. Bảo đảm hoạt động hàng ngày theo hệ thống, đơn giản và nhịp nhàng là một trong những yếu tố quyết định sự thành bại trong kinh doanh. Một hệ thống vận hành đơn giản, hiệu quả giúp đối tác nhận quyền giảm được chi phí đầu tư, nâng cao hiệu quả hoạt động, và do đó nâng cao hiệu quả lợi nhuận.

Tuy nhiên, điều đáng ngạc nhiên là hệ thống vận hành hoạt động ít khi được quan tâm đúng mức. Ông Weldon Spangler, phó chủ tịch tập đoàn Dunkin Donuts cho biết: “Trong ngành nhượng quyền, doanh nghiệp thường chỉ quan tâm đến tiếp thị xây dựng thương hiệu và mức độ tăng trưởng hệ thống chi nhánh. Những điều này là quan trọng, nhưng cũng là những điều mà doanh nghiệp không am hiểu thấu đáo về nhượng quyền quá tập trung nguồn lực, quên đi vấn đề hoạt động của đối tác nhận quyền. Thường thì khi doanh nghiệp nhượng quyền khởi nghiệp, người sáng lập bao giờ cũng là chuyên gia trong việc vận hành hoạt động hệ thống, nhưng lại ít khi suy nghĩ đến việc làm thế nào để có thể chuyển tải kiến thức và kinh nghiệm cho đối tác. Khi số lượng chi nhánh còn ít, doanh nghiệp hay thậm chí người sáng lập còn có thể đến tận nơi để tư vấn, hỗ trợ đối tác. Nhưng khi hệ thống chi nhánh phát triển nhiều hơn, doanh nghiệp đâu còn đủ nguồn lực để quan tâm sâu sát như thế cho từng đối tác. Đối với một hệ thống 5-6 chi nhánh thì bạn còn có thể xuống tận nơi cầm tay chỉ việc. Đến khi phát triển hơn, doanh nghiệp cần phải có một hệ thống vận hành tiêu chuẩn, đơn giản, để đảm bảo tính nhất quán trong chất lượng hoạt động. Doanh nghiệp nhượng quyền nhất thiết phải tập trung xây dựng thương hiệu chứ không phải tập trung vào việc giải quyết các vấn đề hoạt động hàng ngày của chi nhánh.”

Khi mới khởi nghiệp và ngay cả khi phát triển đến 50-60 chi nhánh, doanh nghiệp nhượng quyền thường tập trung giải quyết các vấn đề hoạt động và vừa làm vừa điều chỉnh mà bỏ qua việc chuẩn hóa hệ thống để phát triển. Đến một lúc nào đó, việc vận hành hệ thống bắt đầu gặp khó khăn, ví dụ như việc vận chuyển nguyên vật liệu đến các chi nhánh ngày càng rắc rối, thực đơn sản phẩm/dịch vụ trở nên quá phức tạp và mất thời gian chuẩn bị, việc huấn luyện nhân viên thực hiện đúng chuẩn trở nên khó khăn đối với đối

tác nhận quyền. Có một số doanh nghiệp để cho vấn đề này trở nên phức tạp đến mức cả hệ thống phải đứng trước nguy cơ khủng hoảng. Một khi đã bước vào ngành nhượng quyền, hệ thống vận hành phải được xem như là một quá trình tiến hóa không ngừng. **Thay đổi là hằng số** và doanh nghiệp nhất thiết phải xây dựng văn hóa tôn trọng sự thay đổi. Hãy lưu ý những cột mốc cần thay đổi, ví dụ khi doanh nghiệp đạt đến 25, 50 chi nhánh, và tiếp theo đó là 100, 250, 500, và 1000. Thật ra, doanh nghiệp đôi khi khó có thể đoán trước được hết những thử thách trong vấn đề vận hành và hoạt động khi khởi nghiệp. Bạn cần có cố vấn và chuyên viên để giúp đỡ và hướng dẫn. Điều quan trọng là doanh nghiệp đừng bao giờ nên bằng lòng với hệ thống vận hành hiện có của mình. Thị trường luôn cạnh tranh và thay đổi. Nhu cầu khách hàng luôn thay đổi. Môi trường kinh doanh luôn thay đổi. Và doanh nghiệp của chúng ta tất nhiên phải luôn thay đổi để có thể bắt kịp và tồn tại với sự tiến hóa của thị trường.

6. Kết quả kinh doanh mang lại hiệu quả cho cả đôi bên

Trong một quan hệ kinh doanh, chỉ có một lựa chọn: win-win (đôi bên cùng có lợi). Chấm hết. Và đừng cố gắng để biện hộ cho bất kỳ công thức kinh doanh nào khác nếu bạn mong muốn một quan hệ kinh doanh thành công tốt đẹp. Trong nhượng quyền, hơn bất kỳ hình thức kinh doanh nào khác, mô hình tài chính nhất thiết phải mang lại hiệu quả cho cả đôi bên. Doanh nghiệp nhượng quyền phải hiểu rằng bản thân mình cần phải cân nhắc thật kỹ bất kỳ quyết định nào về sản phẩm, dịch vụ, chuỗi cung ứng, tổ chức, phát triển, hay quảng bá tiếp thị nếu quyết định đó có liên quan đến hiệu quả kinh doanh của đối tác nhận quyền. Kỳ thực, vấn đề hiệu quả kinh doanh cho cả đôi bên phải là kim chỉ nam cho doanh nghiệp trước khi đưa ra bất kỳ phương án hay giải pháp kinh doanh nào. Ngược lại, đối tác nhận quyền cần phải được truyền đạt và cần phải hiểu rõ tầm quan trọng của việc đóng góp từ đối tác vào hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp nhượng quyền, đơn giản vì sự tồn tại của doanh nghiệp nhượng quyền chính là nền tảng tồn tại của đối tác nhận quyền. “Hiệu quả” cũng cần phải được đo lường rõ ràng, minh bạch, và được chia sẻ công khai giữa các bên. Một số đối tác có thể phải làm việc vất vả hơn, hưởng thu nhập thấp hơn so với thời gian đi làm thuê, nhưng “hiệu quả”

đối với họ là khả năng được làm chủ bản thân và là sự tự do trong công việc với thu nhập chấp nhận được. “Hiệu quả” đối với đối tác khác có thể chỉ là tiền bạc, là con số tiền lãi hàng tháng, hàng năm để giúp họ tiếp tục đầu tư và phát triển công việc kinh doanh. Tuy nhiên, dù “hiệu quả” được định nghĩa như thế nào đi chăng nữa, doanh nghiệp cần phải lưu ý các yếu tố và quyết định ảnh hưởng đến tỷ lệ lợi nhuận của đối tác nhận quyền. Lấy ví dụ như một nhà hàng khi nhượng quyền yêu cầu phải đảm bảo chất lượng và mùi vị món ăn theo tiêu chuẩn tại tất cả các chi nhánh. Thông thường, để thực hiện được điều kiện này, doanh nghiệp nhượng quyền sẽ yêu cầu đối tác nhận quyền phải mua một số loại nguyên vật liệu đã pha chế sẵn theo công thức và bí quyết pha chế của doanh nghiệp để đơn giản hóa quá trình chế biến tại nhà hàng, giúp vấn đề tuyển dụng và huấn luyện nhân viên dễ dàng hơn cho đối tác, đồng thời cũng bảo vệ được bí mật kinh doanh của doanh nghiệp. Phương án trên tất nhiên là xuất phát từ lợi ích cho cả đôi bên. Tuy nhiên, có những trường hợp trên thực tế, thời gian bảo quản nguyên vật liệu, nhất là các loại nước sốt, nước súp quá ngắn hạn, cộng với thời gian vận chuyển dài, chế độ bảo quản nghiêm ngặt, khi nguyên vật liệu nhập kho đối tác nhận quyền để sử dụng, thì hoặc bị hư hỏng trong quá trình vận chuyển, hoặc là không kịp sử dụng hết đã quá đắt. Những vấn đề trên vô hình trung làm cho chi phí nguyên vật liệu, chi phí cho hàng hóa bị lãng phí và chi phí vận chuyển hàng hóa của đối tác quá cao, ảnh hưởng đến tỷ lệ lợi nhuận của đối tác, và trong nhiều trường hợp, khiến cho đối tác liên tục bị lỗ về hoạt động. Điều này cho thấy, doanh nghiệp cần phải xem xét và đầu tư nghiên cứu thấu đáo tất cả mọi vấn đề về hệ thống vận hành, hệ thống hỗ trợ trước khi lên kế hoạch phát triển nhượng quyền, nhằm đảm bảo tỷ lệ lợi nhuận mong muốn cho đối tác, nghĩa là ít nhất cũng phải cao hơn tỷ lệ lãi suất tiết kiệm của ngân hàng.

Doanh nghiệp cũng cần phải hiểu rõ hồ sơ đối tác mình tìm kiếm, sao cho đối tác chia sẻ nền tảng và giá trị chung đối với doanh nghiệp của mình. Có trường hợp cả bạn và đối tác đều là những doanh nghiệp hay doanh nhân thành công, có quan hệ cá nhân rất tốt, nhưng mục tiêu kinh doanh và kết quả lợi nhuận mong muốn của đôi bên lại hoàn toàn khác nhau. Trong những trường hợp như vậy, đôi bên cần phải can đảm, thành thực chia sẻ quan điểm và vui vẻ chia tay. Hãy tìm hiểu thật kỹ trước khi

cam kết hợp tác vì quan hệ nhượng quyền cũng giống như quan hệ hôn nhân. Nó có thể đồng nghĩa với hạnh phúc dài lâu đối với nhiều người, nhưng cũng có thể là địa ngục trần gian đối với nhiều người khác.

KHÔNG SAI THÌ ĐỪNG SỬA

Nhiều doanh nghiệp nhượng quyền do thành công trong hoạt động kinh doanh các chi nhánh tự sở hữu, đôi khi trở nên “kiêu ngạo” và cho rằng mô hình mình đang hoạt động là mô hình lý tưởng nhất. Tuy nhiên, khi áp dụng 100% mô hình này cho đối tác nhận quyền, doanh nghiệp nên bắt đầu từ bài toán tài chính và cần phải hiểu rằng đối tác nhận quyền thực tế kinh doanh với chi phí đầu tư và chi phí hoạt động cao hơn. Do đó, vấn đề lợi nhuận kinh doanh và hoàn vốn đầu tư cho đối tác nhất thiết phải được xem xét và đánh giá trước khi ký kết hợp đồng. Điều này đồng nghĩa với việc có thể phải thay đổi, chỉnh sửa mô hình hiện có sao cho mô hình nhượng quyền, sau khi tăng thêm các khoản chi phí đầu tư và hoạt động, vẫn có thể kinh doanh hiệu quả. Đôi khi, doanh nghiệp nhượng quyền còn cần phải chủ động nghiên cứu, tìm hiểu và điều chỉnh mô hình sao cho hiệu quả kinh doanh ngày càng nâng cao, hoàn vốn đầu tư cho đối tác nhận quyền ngày càng nhanh, giúp toàn bộ hệ thống nhượng quyền phát triển vững chắc, thành công và ngày càng lớn mạnh. Ignacio Goris, người sáng lập công ty tư vấn Labor Guru tại Miami, công ty tư vấn cho thương hiệu Checkers and Arby's, cho biết: “Không phải là doanh nghiệp không hiểu chuyện này. Đôi khi họ chỉ đơn giản nghĩ rằng ‘không sai thì đừng sửa’. Vì vậy, họ xây dựng chi nhánh thứ 7 giống y như chi nhánh thứ 6. Đến khi phát triển lên đến 60 chi nhánh họ mới hiểu ra rằng cả 60 chi nhánh đều hoạt động chưa đạt hiệu quả mong muốn. Khi này sinh vấn đề, doanh nghiệp lúc đó mới nhờ đến chuyên viên tư vấn đánh giá và xây dựng lại chiến lược hoạt động. Nếu việc này được cân nhắc ngay từ khi doanh nghiệp khởi nghiệp hoặc bắt đầu phát triển, tốc độ phát triển và mức độ thành công có lẽ đã cao hơn. Chỉ cần đầu tư nghiên cứu nâng cao hiệu quả kinh doanh cho chi nhánh dưới nhiều hình thức, ví dụ nâng cao giá trị giao dịch trung bình, phát triển thêm các dòng sản phẩm/dịch vụ nhằm phục vụ các nhu cầu tiêu dùng khác của khách hàng hiện tại, cải tiến quy trình bằng cách cắt giảm thời gian thực hiện dịch vụ, v.v..., doanh nghiệp có thể nâng cao hiệu quả doanh thu trên từng m² diện tích thuê, hoặc cắt giảm được 15-20m² diện tích thuê ra khỏi mô hình chuẩn của chi nhánh, tức thời nâng cao khả năng hoàn vốn đầu tư cho đối tác nhận quyền, qua đó nâng cao tính kinh tế cho toàn hệ thống.”

7. Hiểu và xây dựng văn hóa nhượng quyền

Có một sự khác biệt cơ bản và to lớn giữa văn hóa doanh nghiệp tự sở hữu và kinh doanh với văn hóa của doanh nghiệp nhượng quyền. Trong một tổ chức mà đội ngũ nhân sự chủ yếu là làm thuê cho doanh nghiệp, hệ thống tổ chức bắt buộc cấp dưới phải nghe và thực hiện theo chỉ thị của cấp trên. Để cho dễ hiểu, ví dụ nếu trưởng phòng hoạt động (cấp trên) yêu cầu trưởng chi nhánh (cấp dưới) phải “nhảy lên”, cấp dưới sẽ hỏi: “Nhảy cao bao nhiêu?” Nếu yêu cầu tương tự được đề ra với đối tác nhận quyền, câu hỏi sẽ không phải là “nhảy cao bao nhiêu?” mà chắc chắn sẽ là: “Nhảy lên để làm gì?”. Trong tổ chức của một hệ thống nhượng quyền, chúng ta có một sự kết hợp giữa doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền, những người đầu tư và sở hữu chi nhánh của mình, hoạt động kinh doanh theo tiêu chuẩn và hệ thống của doanh nghiệp nhượng quyền. Như vậy, quan hệ giữa đội ngũ nhân sự của doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền không phải là quan hệ cấp trên và cấp dưới, cũng không phải là quan hệ chỉ thị và thực hiện. Văn hóa nhượng quyền là văn hóa của sự tín nhiệm, tin cậy, và hỗ trợ để cùng nhau hướng đến một mục tiêu chung. Văn hóa này đòi hỏi các bên phải minh bạch, chia sẻ thông tin, hợp tác giải quyết mọi vấn đề phát sinh dựa trên tinh thần win-win, hỗ trợ nhau cùng phát triển. Cũng vì vậy, đội ngũ quản lý và hỗ trợ của doanh nghiệp nhượng quyền cần phải có nền tảng, phẩm chất, và kinh nghiệm làm việc phù hợp, đủ tự tin và khả năng tư vấn, hướng dẫn và hỗ trợ đối tác nhận quyền. Trong đó, khả năng phân tích và nhìn nhận vấn đề từ góc độ của đối tác nhận quyền là vô cùng quan trọng. Ngoài ra, các kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp, xây dựng quan hệ, giải quyết vấn đề, giải quyết mâu thuẫn, tranh chấp là những kỹ năng không thể thiếu. Xét từ sự khác biệt văn hóa tổ chức của hai hình thức kinh doanh, rõ ràng doanh nghiệp đang quản lý thành công một chuỗi chưa chắc đã có thể chuyển đổi và quản lý thành công hệ thống nhượng quyền hay ngược lại. Do đó, trước khi quyết định xây dựng hay chuyển đổi mô hình kinh doanh sang hình thức nhượng quyền, doanh nghiệp cần phải xem xét và đánh giá nền tảng văn hóa hiện tại của doanh nghiệp, hiểu rõ điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức, nhân sự; hiểu rõ, cam kết và xây dựng văn hóa nhượng quyền trong nội bộ doanh nghiệp trước khi phát triển hệ thống. Ngoài ra, để

xây dựng nền tảng và văn hóa nhượng quyền, bản thân doanh nghiệp nhất thiết phải có cơ cấu tổ chức, đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp, với quy trình, hệ thống hoạt động quy củ và hiệu quả. Khi doanh nghiệp còn chưa ổn trong vấn đề quản lý hoạt động của chính doanh nghiệp mình, việc hỗ trợ tổ chức và hoạt động cho đối tác nhận quyền chắc chắn sẽ trở thành một thách thức lớn. Trong mô hình kinh doanh nhượng quyền, sự sống còn và phát triển không còn mang tính chất cá biệt của một doanh nghiệp hay của một doanh nhân nữa, thành công hay thất bại của mô hình ảnh hưởng đến tất cả những nhà đầu tư hay đối tác nhận quyền của **toàn hệ thống**, trong phạm vi thị trường Việt Nam, thậm chí trong phạm vi khu vực hoặc quốc tế. Do đó, tất cả những quyết định quan trọng về chiến lược tổ chức, nguồn lực, kinh doanh và phát triển của doanh nghiệp khi chuyển đổi sang hay bắt đầu sử dụng hình thức kinh doanh nhượng quyền thật sự cần phải được cân nhắc, theo mức độ ảnh hưởng ngắn hạn và dài hạn, đến doanh nghiệp nhượng quyền và cả các đối tác nhận quyền. Có thể nói, đây là việc xây dựng, duy trì, và phát triển cả một cộng đồng cấp quốc gia hay quốc tế. Do đó, nền tảng và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp nhượng quyền, hay nói cách khác là tổ chức đầu não của cộng đồng, mang ý nghĩa quyết định cho sự tồn tại và phát triển của cả cộng đồng đó.

B. KHÁM SỨC KHỎE HỆ THỐNG NHƯỢNG QUYỀN

Hàng năm, bác sĩ thường khuyên chúng ta nên khám sức khỏe tổng quát để hiểu rõ tình trạng sức khỏe của bản thân mình. Trong hệ thống nhượng quyền cũng vậy, doanh nghiệp nhượng quyền nên thường xuyên kiểm tra, đánh giá sức khỏe quan hệ giữa doanh nghiệp và đối tác. Cách đánh giá đơn giản nhất mà doanh nghiệp tự mình có thể thực hiện được là gửi bảng thăm dò ý kiến cho đối tác nhận quyền. Các vấn đề thăm dò có thể bao gồm những chủ đề như sau:

- Ý kiến của đối tác về việc cải tiến đối với các dòng sản phẩm (nếu có)
- Nhận thức (perception) của đối tác nhận quyền về thương hiệu
- Ý kiến của đối tác về giá bán lẻ: Giúp doanh nghiệp đo lường được nhận thức thực tế của đối tác về giá bán lẻ tại chi nhánh
- Mức độ hài lòng của đối tác đối với các phương diện hỗ trợ từ doanh nghiệp nhượng quyền như tiếp thị, hoạt động, giao tiếp, huấn luyện, thời gian giải quyết vấn đề, khả năng lãnh đạo, chi phí hàng hóa, dòng sản phẩm, quan hệ với doanh nghiệp nhượng quyền....
- Mức độ hài lòng của đối tác về kết quả kinh doanh của chi nhánh
- Đề xuất của đối tác giúp nâng cao kết quả kinh doanh
- Cảm nhận của đối tác đối với phương hướng phát triển của thương hiệu
- Khả năng tái ký hợp đồng nhượng quyền hoặc đầu tư thêm chi nhánh của đối tác
- Khả năng giới thiệu bạn bè, gia đình mua nhượng quyền
- Khả năng bán/sang nhượng lại chi nhánh hiện có và lý do liên quan

Đánh giá tính khả thi trong kinh doanh nhượng quyền

Dành cho mô hình và thương hiệu khởi nghiệp hoặc chuỗi hiện có.

Hãy chọn và tô đen một ô trong mỗi câu trả lời từ 1 đến 10, với khả năng cao nhất và 10 là khả năng thấp nhất.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1. Mô hình của doanh nghiệp có phải là mô hình đã qua chứng thực thành công, nghĩa là bản thân mô hình đã trải qua ít nhất một năm hoạt động và kinh doanh với hiệu quả lợi nhuận trên trung bình so với chỉ tiêu lợi nhuận trong ngành?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp có độc đáo, tạo nên sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh hoặc so với nhu cầu phổ thông trên thị trường?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Sản phẩm/dịch vụ hiện tại có thể phục vụ cho đối tượng khách hàng có quy mô lớn hay không?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Mô hình hiện tại của bạn có dễ nhân bản hay không, nghĩa là có thể nhân thành nhiều chi nhánh và thích hợp với các điều kiện mặt bằng và thị trường khác nhau?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Mô hình hiện tại của bạn, nếu chuyển cho đối tác không có kinh nghiệm trong ngành, có dễ vận hành và quản lý đối với đối tác hay không?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Doanh nghiệp có hiểu và quyết định xây dựng văn hóa nhượng quyền hay không?

Nếu câu trả lời của bạn phần lớn nằm từ 1-3, bạn đã sẵn sàng để tiếp tục bước thứ 2 - tái cấu trúc hoặc tổ chức doanh nghiệp (chương 3). Nếu câu trả lời của bạn hầu hết nằm trong khoảng 4-6, bạn chưa hiểu rõ các điều kiện đánh giá và cần nhờ một chuyên gia trong ngành hỗ trợ đánh giá. Nếu các câu trả lời của bạn phần lớn nằm từ 7-10, mô hình và doanh nghiệp hiện tại của bạn chưa sẵn sàng để có thể kinh doanh nhượng quyền.

C. TÓM TẮT

Những vấn đề chính đã bàn trong chương 2:

Bảy yếu tố thành công của một mô hình nhượng quyền:

- Mô hình đã qua chứng thực
- Sản phẩm/dịch vụ độc đáo, tạo nên sự khác biệt
- Sản phẩm/dịch vụ có thể phục vụ cho đối tượng khách hàng có quy mô lớn
- Mô hình dễ nhân bản
- Hệ thống dễ vận hành và quản lý
- Kết quả kinh doanh mang lại hiệu quả cho cả đôi bên
- Hiểu và xây dựng văn hóa nhượng quyền

Chương ba

“REFRESH” DOANH NGHIỆP

Để xây dựng và kinh doanh thành công mô hình nhượng quyền, trước hết bản thân doanh nghiệp nhượng quyền phải là một doanh nghiệp có tầm nhìn, chiến lược, hoạt động chuyên nghiệp, hiệu quả, có năng lực lãnh đạo, nguồn lực phát triển, và hệ thống hoạt động tiêu chuẩn. Nếu thiếu đi những nền tảng trên, doanh nghiệp sẽ phải đương đầu với những thách thức lớn trong vấn đề hỗ trợ hoạt động và phát triển cho chính bản thân doanh nghiệp, chưa nói đến chuyện hỗ trợ nhà đầu tư hay đối tác. Ông bà ta thường nói “xây nhà thì phải bắt đầu từ việc đổ móng”. Việc tổ chức hoặc tái cơ cấu doanh nghiệp chính là công đoạn đổ móng, một công đoạn ít ai nhìn thấy hay chú ý đến nhưng lại đóng vai trò quan trọng hàng đầu cho quá trình phát triển tiếp theo. Quyết định đổ móng như thế nào, vững chắc đến đâu, là quyết định của mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, hãy nhớ là bạn có thể lựa chọn sống thoải mái và yên ổn hay nơm nớp lo sợ, tùy thuộc vào mức độ an toàn và độ vững chắc của nền móng ngôi nhà bạn đang xây dựng.

Đến đây, giả sử chúng ta đều mong muốn thiết lập một nền móng vững chắc, vậy cần phải bắt đầu từ đâu? Mời các bạn tham khảo hai mô hình tương ứng với từng giai đoạn hoạt động của doanh nghiệp là mô hình chuyển đổi (dành cho doanh nghiệp đã hoạt động một thời gian, mong muốn chuyển đổi và phát triển theo hình thức kinh doanh nhượng quyền), và mô hình khởi nghiệp (dành cho doanh nghiệp mới thành lập nhưng có ý định sử dụng mô hình nhượng quyền để phát triển trong tương lai).

A. MÔ HÌNH NÀO CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM?

Tại sao doanh nghiệp Việt cần thiết phải tái cơ cấu trước khi phát triển nhượng quyền?

Doanh nghiệp dù đã có chiều dài lịch sử hoạt động tại thị trường Việt Nam nhất thiết phải trải qua giai đoạn tái cơ cấu trước khi có thể xây dựng nền tảng nhượng quyền. Trước hết, chúng ta cùng tìm hiểu định nghĩa cụm từ “tái cơ cấu”:

“Tái cơ cấu là quá trình tổ chức nâng cao hiệu quả hoạt động, sức cạnh tranh, và thích ứng với bối cảnh mới, đòi hỏi những thay đổi trong cơ chế quản lý và cơ cấu tổ chức.”

*Nguồn: Tái cơ cấu doanh nghiệp ở Việt Nam
– Đỗ Tiền Long (ĐHKT-ĐHQGHN),
tạp chí khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*

Theo định nghĩa trên đây, có ba yếu tố chính thúc đẩy quá trình tái cơ cấu là hiệu quả hoạt động, sức cạnh tranh, và sự thích ứng với bối cảnh mới. Trên thực tế cả ba yếu tố này hiện đang là vấn đề cấp thiết, quyết định sự sống còn và phát triển của doanh nghiệp Việt Nam. Trước hết và rõ ràng nhất, có lẽ chúng ta nên nhắc đến “bối cảnh mới”.

Nếu nhìn vào lịch sử phát triển của nền kinh tế Việt Nam, luật doanh nghiệp ra đời những năm 2000 đánh dấu sự phát triển của khu vực kinh tế ngoài quốc doanh. Phần lớn các doanh nghiệp ngoài quốc doanh này là doanh nghiệp tư nhân vừa và nhỏ, phát triển lên từ nền tảng kinh doanh nhỏ lẻ của hộ gia đình. Với lợi thế về quan hệ, với hiểu biết nhu cầu tiêu

dùng và phương thức kinh doanh của người dân địa phương, nhiều doanh nghiệp Việt Nam “phát” lên, cái mà chúng ta gọi là “organic growth” – sự phát triển tự nhiên mà không cần phải có sự can thiệp nhiều về chiến lược hay kế hoạch. Đối với các ngành hàng tiêu dùng, đây là giai đoạn phát triển bằng cách mở thị trường mới thông qua hình thức thiết lập kênh phân phối, đáp ứng nhu cầu cấp thiết của thị trường là đưa hàng hóa đến tay người tiêu dùng khắp nơi trên lãnh thổ Việt Nam. Đối với các ngành ẩm thực và bán lẻ, việc mở “chi nhánh” hoặc “cho mượn bảng hiệu và thương hiệu” để có thể mở rộng kênh phân phối, tiếp cận nhanh hơn đối tượng khách hàng mục tiêu trên các thị trường địa lý khác nhau trở thành mục tiêu kinh doanh chính của nhiều doanh nghiệp Việt Nam. Nhu cầu tiêu dùng trong giai đoạn 2000-2010 nhìn chung vẫn là nhu cầu thiết yếu, nhu cầu cần được tiếp cận sản phẩm, nhu cầu “tiêu xài” phần thu nhập thặng dư của hộ gia đình khi thu nhập trung bình của người dân, nhất là tầng lớp thu nhập trung bình khá, ngày càng được nâng cao. Với cơ hội phát triển “tự nhiên” hiếm có như thế tại thị trường Việt Nam, việc doanh nghiệp tập trung đầu tư thiết lập hệ thống phân phối nhanh chóng để tranh thủ cơ hội thị trường là điều không thể tránh khỏi. Cũng vì vậy, các vấn đề về xây dựng giá trị cốt lõi và nền tảng cho sự phát triển lâu dài hầu như chưa được quan tâm. Và đây chính là lý do vì sao doanh nghiệp Việt Nam hiện tại chưa đủ năng lực để cạnh tranh khi thị trường mở cửa. Bối cảnh kinh tế đã thay đổi khi Việt Nam chính thức trở thành thành viên của WTO sau 11 năm đàm phán, khi Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP) đã kết thúc vòng đàm phán thứ 19 năm 2003 và đang có nhiều tín hiệu tích cực cho việc kết thúc đàm phán năm 2015/2016, khi Hiệp định Thương mại tự do Việt Nam – EU (EVFTA) đang ở vòng đàm phán cuối cùng, khi cộng đồng kinh tế ASEAN được thành lập cuối năm 2015. Việt Nam sẽ chính thức hội nhập vào kinh tế khu vực, kinh tế thế giới. Với hàng rào thuế quan được gỡ bỏ, Việt Nam sẽ trở thành một trong những thị trường tiềm năng và được quan tâm nhất trong khu vực Đông Nam Á. Điều này cũng đồng nghĩa với việc thị trường hoàn toàn rộng mở, chào đón sự xuất hiện và cạnh tranh tự do từ các doanh nghiệp, thương hiệu khu vực và thế giới.

QUỐC TẾ ĐÃ CHUẨN BỊ SẴN SÀNG ĐỂ THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM. VIỆT NAM CHUẨN BỊ HỘI NHẬP NHƯ THẾ NÀO?



Theo bà Jana Ackermann, Phó tổng giám đốc tổ chức phát triển thương mại châu Âu – Việt Nam, EU - Vietnam business network, đây là một tổ chức do cộng đồng châu Âu

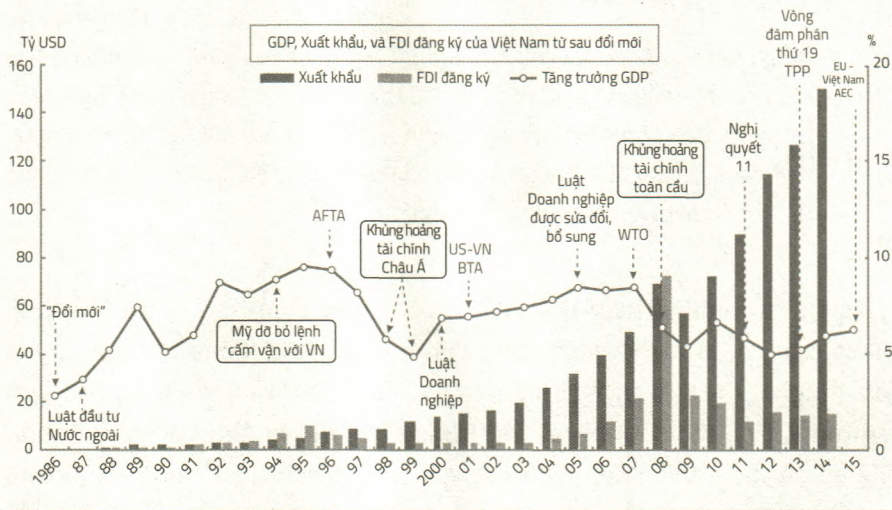
thành lập và hỗ trợ tài chính nhằm hỗ trợ xúc tiến cơ hội kinh doanh cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ của EU thâm nhập vào thị trường Việt Nam, trong đó bao gồm việc kết nối doanh nghiệp EU với đối tác tiềm năng tại Việt Nam. Ngoài Việt Nam, tổ chức này cũng hoạt động với mục tiêu tương tự tại các thị trường Đông Nam Á khác.

Ngược lại, những thay đổi về bối cảnh này cũng mở ra cơ hội kinh doanh tiềm ẩn, mang ý nghĩa nâng tầm quy mô hoạt động đối với những doanh nghiệp Việt Nam biết nắm bắt cơ hội. Thị trường không còn giới hạn trong lãnh thổ Việt Nam. Thị trường bây giờ là khu vực và thế giới. Thế cờ đã thay đổi. Sức mạnh bây giờ không còn nằm trong tay doanh nghiệp, những nhà cung cấp nữa. Sức mạnh bây giờ nằm trong tay người tiêu dùng và phụ thuộc vào sức mạnh của thương hiệu. Người tiêu dùng ngày nay có vô số lựa chọn, cả từ nội địa, khu vực và quốc tế, sự lựa chọn từ những thương hiệu đã và đang nhanh chóng thâm nhập thị trường qua hình thức nhượng quyền. Trên thực tế, bắt đầu từ năm 2013, thị trường nhượng quyền Việt Nam ngày càng trở nên sôi động với sự xuất hiện liên tục của những thương hiệu nhượng quyền mới. Ngoài các thương hiệu của Mỹ, Anh, Úc, Nhật... là những thị trường nhượng quyền đã trưởng thành và có chiều dài lịch sử, các thương hiệu khu vực từ những thị trường phát triển hơn về nhượng quyền như Singapore, Hàn Quốc, Đài Loan, Malaysia, Thái Lan cũng bắt đầu tấn công vào thị trường Việt Nam. Trong bối cảnh mới này, áp lực cạnh tranh đòi hỏi doanh nghiệp Việt Nam phải tìm ra một định hướng mới, một chiến lược mới để cạnh tranh, tồn tại, và phát triển. Bối cảnh mới hiện tại chính là động lực đòi hỏi doanh nghiệp Việt Nam phải rà soát lại năng lực nội bộ, phát huy thế mạnh, thay đổi và củng cố nền tảng quản trị, nền tảng hỗ trợ để nắm bắt những cơ hội mới.

Lịch sử phát triển nền kinh tế Việt Nam

Trong gần 30 năm đổi mới và sau đó là Hội nhập, chính sách vĩ mô và các hiệp định thương mại quốc tế đã tác động trực tiếp đến sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam.

Trong gần 30 năm đổi mới và sau đó là Hội nhập, chính sách vĩ mô và các hiệp định thương mại quốc tế đã tác động trực tiếp đến sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam.



Vấn đề thứ hai đòi hỏi doanh nghiệp phải tái cơ cấu để phát triển, ngoài “bối cảnh mới” chính là “hiệu quả hoạt động” và “sức cạnh tranh”. Sau nhiều năm tập trung vào việc phát triển doanh thu và kênh phân phối, bỏ qua các vấn đề xây dựng nền tảng doanh nghiệp, liệu doanh nghiệp Việt Nam có sẵn sàng để nắm bắt cơ hội mới, cạnh tranh và phát triển lâu dài? Câu trả lời thẳng thắn là chưa. Và đó cũng chính là lý do mà vấn đề tái cơ cấu doanh nghiệp cần được đặt lên hàng đầu nhằm xây dựng nền tảng cho doanh nghiệp phát triển bền vững. Một doanh nghiệp muốn phát triển theo mô hình nhượng quyền thì trước hết bản thân doanh nghiệp cần phải hoạt động hiệu quả. Cái mà đối tác nhận quyền mua, ngoài giấy phép sử dụng thương hiệu, là sự ổn định, tính kinh tế, và tiềm năng phát triển của thương hiệu. Nhượng quyền thường được định nghĩa để hiểu là cách để “chia sẻ sự thịnh vượng”. Nếu bản thân doanh nghiệp không “thịnh vượng” thì chúng ta chia sẻ cái gì? Doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả thì làm sao chúng ta có thể tạo ra “sự thịnh vượng”? Nhiều người lầm tưởng rằng

nhượng quyền là hình thức “sử dụng tiền của người khác để phát triển”. Không ai trên thế giới này kém trí tưởng tượng đến nỗi có thể cho bạn vay tiền không lãi suất để bạn phát triển cả. Trong kinh doanh, ai cũng đặt câu hỏi “What’s in it for me?” (Phần tôi được cái gì?). Như vậy, nếu chúng ta chưa có “sự thịnh vượng”, chưa đủ sức để chia sẻ “sự thịnh vượng”, thì cách tốt nhất là phải tập trung tạo ra “sự thịnh vượng” ấy trước khi nghĩ đến việc bắt đầu chia sẻ. Nếu chúng ta bán nhượng quyền chỉ để bù lỗ vào chi phí hoạt động đang thiếu hụt, hay để giải quyết vấn đề dòng tiền, nợ ngân hàng, lãi vay... thì cái chúng ta đang làm là chia sẻ nợ, chia sẻ sự yếu kém trong hoạt động. Và kết quả chắc chắn sẽ là không ai “được” gì cả mà cả hai bên đôi tác đều “mất”. Chúng ta mất cơ hội thành công tại một thị trường mới vì thị trường đã bán đi chắc chắn sẽ thất bại, và việc tái tung thương hiệu tại một thị trường thất bại là một thử thách mà doanh nghiệp nào cũng muốn né tránh. Trong khi đó, đôi tác nhận quyền lại mất đi cả tiền bạc lẫn thời gian đã đầu tư. Hãy tưởng tượng đôi tác đầu tư một con số không nhỏ vào mô hình của chúng ta, có khi con số đó là cả tài sản của họ, thậm chí là nợ ngân hàng. Nếu họ thất bại, nếu họ mất đi cả tài sản mà còn vướng thêm nợ ngắn nợ dài, có phải chúng ta đang “hại” người khác bằng cách “mượn tiền người khác để phát triển” hay không? Do đó, khi nền tảng hoạt động chưa hiệu quả, doanh nghiệp khoan hãy suy nghĩ đến việc phát triển nhượng quyền. Việc cần làm là củng cố nội bộ, nâng cao hiệu quả hoạt động để hỗ trợ đôi tác nhận quyền phát triển bền vững trong tương lai.



**PHỎNG VẤN ÔNG SABYASACHI MISHRA –
CEO CÔNG TY QUẢNG CÁO J. WALTER
THOMPSON (JWT) TẠI VIỆT NAM**



*Ông nhận xét gì về thực trạng tình hình
phát triển kinh tế tại Việt Nam?*

Việt Nam từ những năm 1990 đến nay có thể nói là một nền kinh tế phụ thuộc vào xuất nhập khẩu và sản xuất gia công. Tuy nhiên hai yếu tố chính hỗ trợ cho sự phát triển kinh tế trong thời gian qua là đất đai nông nghiệp màu mỡ và chi phí lao động thấp không còn mang ý nghĩa quyết định cho giai đoạn phát triển tiếp theo của nền kinh tế

nữa. Đã đến lúc Việt Nam cần thay đổi và xây dựng vị thế cạnh tranh của mình một cách khác đi. Nhìn ra châu Á, không kể Nhật là một quốc gia đã phát triển, chúng ta đã bắt đầu thấy sự xuất hiện ngày càng rõ rệt của các thương hiệu trong khu vực như Hàn Quốc, Trung Quốc. Hãy nhìn sự phát triển của các thương hiệu Hàn quốc như Café Bene, Holly's, Paris Baguette, Tous Les Jours, hay thương hiệu Trung Quốc Lenovo, Alibaba, Huawei. Đây là giai đoạn mà kinh tế thế giới đang chuyển dần về phía Đông và cũng là lúc mà các quốc gia châu Á, đặc biệt là Việt Nam, cần nỗ lực để nắm bắt cơ hội phát triển.



Theo ông, các doanh nghiệp Việt Nam cần phải làm gì để chuẩn bị cho giai đoạn phát triển tiếp theo của nền kinh tế nhằm xây dựng cho mình vị thế cạnh tranh không những tại Việt Nam mà còn trên tầm khu vực và quốc tế?

Việt Nam từ cuối những năm, đầu những năm 2000 cho đến năm 2010 là giai đoạn phát triển nhanh chóng và màu mỡ cho nhiều thương hiệu, đặc biệt là thương hiệu nước ngoài. Đối với tôi, đây là giai đoạn phát triển tự nhiên, phát triển qua hình thức mở kênh phân phối chứ không phải bằng vị thế cạnh tranh thật sự. Do kinh tế phát triển, thu nhập hộ gia đình phát triển, nhu cầu tiêu dùng tăng lên, và người tiêu dùng cứ thế mua sắm những sản phẩm mới được đưa vào thị trường. Ngày nay, người tiêu dùng không mua sắm chỉ vì hàng hóa được cung cấp đến tận tay mình nữa. Người ta bắt đầu đặt câu hỏi tại sao lại chọn lựa thương hiệu này giữa những thương hiệu khác. Cuộc chơi đã thay đổi. Cuộc chơi mới sẽ tùy thuộc vào cái mà tôi gọi là consumer ownership (quyết định tiêu dùng hoàn toàn phụ thuộc vào khách hàng). Điều đó có nghĩa là trong 15-20 năm tới đây, sự thành bại của thương hiệu nằm ở khả năng thấu hiểu nhu cầu khách hàng; hiểu khách hàng muốn cái gì; hiểu cách làm thế nào để cung ứng sản phẩm đến tay khách hàng nhanh nhất và dễ dàng nhất; hiểu cách sáng tạo các chủng loại sản phẩm tốt hơn, chất lượng hơn, phù hợp hơn; hiểu cách sáng tạo giá trị gia tăng ngoài việc bán sản phẩm cho khách hàng. Doanh nghiệp và ngay cả các công ty quảng cáo, tiếp thị sẽ phải nỗ lực hơn trong việc nghiên cứu và thấu hiểu khách hàng. Đây sẽ là giai đoạn đòi hỏi cạnh tranh thật sự.



Theo ông, doanh nghiệp Việt Nam có sẵn sàng cho giai đoạn mới này?

Ở mỗi giai đoạn phát triển, doanh nghiệp cần có chiến lược và hình thức tổ chức khác nhau. Khi khởi nghiệp, bằng tâm huyết và sức lực của người làm

chủ, bạn có thể xây dựng một doanh nghiệp từ con số 0 lên thành một doanh nghiệp có giá trị 50 triệu đô chẳng hạn. Tuy nhiên, để có thể phát triển giá trị doanh nghiệp nhanh và mạnh hơn, ví dụ từ 50 lên đến 150 triệu đô, nếu chỉ dựa vào nguồn lực cũ thì khó mà thực hiện được. Doanh nghiệp lúc này cần có nguồn lực tài chính, nguồn lực nhân sự cao cấp với kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn để dẫn dắt doanh nghiệp lên một tầm cao mới. Theo tôi, Việt Nam vẫn còn là một thị trường rất kém phát triển về thương hiệu. Điều này có thể gây ra những hạn chế cho sự phát triển của nền kinh tế. Bản thân thương hiệu quốc gia Việt Nam cũng cần phải được xây dựng và xúc tiến để thu hút được đầu tư.

B. QUY TRÌNH BỐN BƯỚC TÁI CẤU TRÚC DOANH NGHIỆP

Tái cơ cấu là một quá trình thay đổi để nâng cao hiệu quả doanh nghiệp. “Thay đổi” là một thử thách rất lớn đối với bất kỳ doanh nghiệp nào. Và khó khăn lớn nhất trong thay đổi là yếu tố con người, từ người làm chủ, người lãnh đạo doanh nghiệp, đến tất cả những con người vận hành doanh nghiệp đó. Là chủ doanh nghiệp, chúng ta sẽ tự hỏi: “Nếu đã tồn tại và thành công bấy lâu nay, tại sao tôi phải thay đổi? Tôi được cái gì từ sự thay đổi? Liệu tôi có muốn đánh đổi sự an toàn hiện tại với những thay đổi chưa biết sẽ ra sao?” Trong tiếng Anh có câu “If it ain’t broke, don’t fix it!” (Nếu chưa hư thì đừng có sửa), bởi vì nếu sửa, người ta sợ rằng sẽ tìm ra hàng loạt những thứ sắp hư. Người ta đi tìm sự bình an giả tạo bằng cách giả vờ không biết hoặc từ chối không muốn biết là dưới phần nổi mảnh mai xinh đẹp của một tảng băng, luôn luôn có một phần chìm to lớn và nguy hiểm mà ít ai biết đến. Cũng có khi, người lãnh đạo doanh nghiệp thật sự mong muốn sự thay đổi và dũng cảm dấn thân vào quá trình tái cơ cấu. Tuy nhiên, cam kết thực hiện những thay đổi bị yếu dần theo thời gian. Nghiên cứu của John Kotter đã chỉ ra 70% các cuộc tái cơ cấu bị thất bại, trong đó 85% thất bại trong quá trình nỗ lực chuyển đổi doanh nghiệp được xem là do người lãnh đạo. Điều này cho thấy điều quan

trọng nhất trong quá trình tái cơ cấu là việc thay đổi hoặc củng cố nếp suy nghĩ (mindset) của người đứng đầu doanh nghiệp. Đến đây, điều cần thiết nhất mà bạn phải làm là tự hỏi mình có đủ can đảm để thay đổi và theo đuổi những thay đổi đó đến cùng hay không. Hãy thành thật với chính bản thân mình. Nếu bạn chưa thật sự sẵn sàng trong suy nghĩ, tác giả khuyên bạn không nên vội vàng. Không có gì tệ hại hơn là làm một điều gì đó nửa chừng, vì bạn sẽ chỉ làm cho tình hình doanh nghiệp tệ hơn mà thôi. Khi tất cả đội ngũ đều hiểu rõ chỉ có thể đánh thắng để tồn tại, thua đồng nghĩa với diệt vong, người ta sẽ dốc hết sức lực để đánh một trận cuối cùng, với một mục tiêu duy nhất là chiến thắng. Tái cơ cấu chính là trận đánh đó. Bạn chỉ có hai lựa chọn: làm đến cùng để chiến thắng, hay thất bại và diệt vong. Dĩ nhiên còn có một cách lựa chọn dễ dàng hơn, bỏ cuộc chơi để bảo toàn tính mạng. Đó là khi chúng ta đồng ý mua bán hay sáp nhập với công ty/tập đoàn lớn hơn, tập đoàn nước ngoài, những người có đầy đủ nguồn lực và kinh nghiệm để tái cơ cấu và phát triển thương hiệu trong bối cảnh mới. Thành thật mà nói, M&A hay mua bán và sáp nhập cũng là một chiến lược mà doanh nghiệp cân nhắc khi nguồn lực hiện tại không đủ mạnh để tồn tại và phát triển trong bối cảnh tương lai.

Khi bạn đã sẵn sàng dấn thân vào quá trình tái cơ cấu, nghĩa là khi chúng ta chỉ còn một con đường là tiến về phía trước, tác giả xin giới thiệu một mô hình tái cơ cấu giúp doanh nghiệp Việt Nam hiểu rõ các bước chuẩn bị và thực hiện. Tuy nhiên, tác giả khuyên doanh nghiệp nên hợp tác với các chuyên gia tư vấn để thực hiện quá trình này. Bản thân doanh nghiệp và người chủ doanh nghiệp là những người “trong cuộc” nên sẽ khó có thể thực hiện được hoặc đưa ra được những quyết định khách quan trong thay đổi, nhất là vấn đề thay đổi nhân sự chủ chốt, nhân sự tài năng. Người “ngoài cuộc” sẽ có cái nhìn khách quan hơn, đúng đắn hơn về cái doanh nghiệp cần chứ không phải là cái doanh nghiệp có.

MÔ HÌNH TÁI CƠ CẤU DOANH NGHIỆP DÀNH CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM



Bước 1: Khám sức khỏe doanh nghiệp

Có thể ví quá trình tái cơ cấu như chuyện đi khám bệnh. Muốn biết chữa như thế nào, trước hết bác sĩ cần phải khám bệnh, định bệnh, rồi mới ra toa. Giai đoạn đầu tiên trong quá trình tái cơ cấu là giai đoạn tìm hiểu tình hình thực tế hay kiểm tra sức khỏe doanh nghiệp. Tương tự như khi đi khám sức khỏe định kỳ, chúng ta phải lần lượt làm xét nghiệm để kiểm tra từng bộ phận trong cơ thể. Các bộ phận có khỏe thì toàn cơ thể của chúng ta mới khỏe được. Khi một bộ phận trong cơ thể bị yếu hay nhiễm bệnh, tất cả các bộ phận khác sẽ lập tức bị ảnh hưởng, và sức khỏe tổng thể của chúng ta chắc chắn là không tốt. Nguyên tắc này hoàn toàn tương tự với việc kiểm tra sức khỏe định kỳ cho doanh nghiệp. Chỉ cần một trong các mặt tài chính, bán hàng, tiếp thị, hoạt động, nhân sự, phát triển... hoạt động không hiệu quả, thì cả doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng. Đó là chưa nói đến trường hợp có những doanh nghiệp hiện đang trong tình trạng nhiều bộ phận cùng không khỏe. Hãy tưởng tượng sức khỏe của bạn, sức khỏe của doanh nghiệp bạn, khi phát hiện nhiều bộ phận đang yếu kém hay nhiễm bệnh! Đồng ý đi khám sức khỏe đã là can đảm. Nhiều người sợ đi khám bệnh vì khám thì sẽ ra bệnh. Nhiều người không muốn biết mình có bệnh gì. Nhiều người trốn tránh thực tại vì ngấm biết bệnh của mình quá nặng. Nếu người đứng

đầu doanh nghiệp có đủ dũng cảm để thừa nhận rằng doanh nghiệp mình có bệnh, doanh nghiệp mình cần bác sĩ, và sẵn sàng hợp tác với bác sĩ để chữa bệnh, có thể nói doanh nghiệp đã đi được 50% đoạn đường chông gai này. Khó khăn và thử thách lớn nhất đối với quá trình tái cơ cấu là nếp suy nghĩ của người lãnh đạo. Khi nếp suy nghĩ chưa được thay đổi, toàn bộ quá trình tái cơ cấu chắc chắn sẽ hoàn toàn thất bại. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần lưu ý chọn lựa bác sĩ giỏi, người có kiến thức và kinh nghiệm về quản trị cũng như có quá trình làm việc và phát triển cùng những doanh nghiệp chuyên nghiệp, mang tầm cỡ khu vực hay quốc tế. Quá trình tái cơ cấu là quá trình vô cùng quan trọng đối với sự sống còn và phát triển của doanh nghiệp. Tác giả khuyên doanh nghiệp không nên vì tiết kiệm một chút chi phí mà sử dụng những công ty tư vấn không đủ tầm. Hãy tưởng tượng đặt tính mạng của mình trong tay một lang băm. Hãy bỏ thời gian tìm hiểu bác sĩ, tương tác với bác sĩ, và chỉ quyết định khi bạn đã hoàn toàn tin tưởng vào tay nghề cũng như đạo đức nghề nghiệp của người đó.



GÓC CHUYÊN GIA:

**PHÓNG VẤN ÔNG HOÀNG ĐỨC MINH –
GIÁM ĐỐC ĐẦU TƯ QUỸ ĐẦU TƯ DREAM
INCUBATOR TẠI VIỆT NAM**



Theo kinh nghiệm đánh giá và đầu tư của quỹ vào doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam, ông có thể cho biết điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp Việt Nam hiện tại?

Điểm mạnh duy nhất hiện tại là hệ thống phân phối nhờ vào hiểu biết và thời gian hoạt động trên thị trường.

Điểm yếu:

- Sản phẩm thường không đạt chất lượng do không sử dụng công nghệ hiện đại
- Giá cao do chi phí sản xuất cao
- Không được bảo hộ về tài sản sở hữu trí tuệ
- Hạn chế về nguồn vốn
- Hệ thống quản trị kém
- Giá trị cộng thêm không có hoặc rất thấp
- Hiệu quả lao động kém và chi phí lao động ngày càng tăng

Bước 2: Xác định tầm nhìn doanh nghiệp

Sau khi đã hiểu rõ tình hình hiện tại, giai đoạn tiếp theo là định hình điểm đến. Nếu không biết mình cần đi đến đâu thì làm sao tới đích cho được? Điểm đến đó chính là tầm nhìn, nền tảng quan trọng nhất và quyết định hướng đi cho một doanh nghiệp.

Hãy tưởng tượng bạn và tất cả nhân viên trong doanh nghiệp của mình đang ở trong một căn phòng không có ánh sáng. Tất cả đều tự mình di chuyển về phía mà bản thân cho là điểm đến. Kết quả là tất cả đều di chuyển về những hướng khác nhau. Cũng là căn phòng không có ánh sáng, nếu bạn dùng hộp quẹt ga để bật lửa lên, môi trường lập tức hoàn toàn thay đổi. Đom sáng trở thành điểm đến và tất cả mọi người cùng di chuyển về một điểm đến, từ những góc khác nhau, bằng những cách khác nhau. Đom sáng đó chính là tầm nhìn. Tầm nhìn liên kết tất cả mọi người, tất cả các phòng ban trong một doanh nghiệp lại với nhau để tất cả cùng tiến về một hướng. Hãy tưởng tượng sức mạnh hợp lực của một đội ngũ khi tất cả cùng đóng góp vào một mục tiêu chung!

Tầm nhìn là thành quả cuối cùng mà bạn mong muốn. Thành quả này có thể nghe rất xa xôi, nghe có vẻ như khó mà thực hiện được. Nó vượt quá tầm với hiện tại của bạn. Nó ép bạn vươn tới điều có vẻ như là không thể. Nó mơ hồ như là phải mất cả trăm năm sau mới có thể thực hiện được. Tầm nhìn là mục đích chính, là giá trị cốt lõi, là tương lai xa vời mà bạn hình dung được trong giấc mơ của mình. Nó trở thành di sản mà bạn để lại cho thế hệ tiếp nối. Tầm nhìn trả lời câu hỏi tại sao, hay doanh nghiệp của bạn được hình thành và phát triển nhằm mục đích gì. Tầm nhìn là nguồn cảm hứng giúp cho tất cả những ai có liên quan đến doanh nghiệp, từ nhân viên đến khách hàng, từ đối tác cung cấp đến đối tác nhận quyền, cùng kề vai sát cánh tiến về một hướng.

Ví dụ về tầm nhìn của một số doanh nghiệp top 10 trong danh sách các thương hiệu nhượng quyền hàng đầu do báo *Entrepreneur* bình chọn năm 2015



Tầm nhìn của Pizza Hut: Nâng cao phúc lợi cho khách hàng, cho cộng đồng, và tất cả những ai có liên quan đến doanh nghiệp của chúng tôi.



Tầm nhìn của 7-Eleven: Trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong ngành bán lẻ tiện lợi.



Tầm nhìn của Subway: Trở thành doanh nghiệp nhượng quyền hàng đầu trong ngành thức ăn nhanh trên thế giới với cam kết bánh sandwich tươi ngon và dịch vụ khách hàng xuất sắc.



Tầm nhìn của Anytime Fitness: Tôn vinh giá trị tự trọng của mỗi con người trên toàn thế giới

Qua những ví dụ trên, có thể thấy tầm nhìn chính là kim chỉ nam dẫn đường cho doanh nghiệp trong suốt hành trình tương lai. Không có kim chỉ nam này, doanh nghiệp sẽ phát triển một cách tự phát, thiếu định hướng, và do đó dễ lâm vào tình trạng khủng hoảng. Đây chính là vướng mắc của nhiều doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn 2000-2010 khi tập trung chạy theo cơ hội thị trường như bất động sản, chứng khoán, và bỏ quên ngành nghề kinh doanh chủ đạo và mục đích kinh doanh chính của doanh nghiệp mình.

Bây giờ là lúc bạn nên dành thời gian suy nghĩ thật nghiêm túc về tầm nhìn của doanh nghiệp mình. Đừng vội vàng phát triển. Có bản đồ mà không biết đi đâu thì vẫn lạc như thường!

Bước 3: Xây dựng sứ mệnh và mục tiêu kinh doanh

Chỉ sau khi bạn đã xác định doanh nghiệp cần đi đến đâu, chúng ta mới bàn đến bước thứ 3 là xác định xem ta sẽ đi đến đó bằng cách nào. Đây chính là lúc chúng ta cần cụ thể hóa hành động của mình để từng bước tiến gần đến tầm nhìn mình đã đặt ra. Có hai vấn đề chính bạn cần xác định trong giai đoạn này, đó là sứ mệnh và mục tiêu kinh doanh.

Sứ mệnh là lộ trình dẫn dắt bạn thực hiện tầm nhìn đã đề ra. Sứ mệnh phát ngôn bốn yếu tố chính kết hợp lại thành lộ trình phát triển. Bốn yếu tố này xác định:

- Doanh nghiệp chúng ta là ai?
- Doanh nghiệp hoạt động trong ngành nghề nào?
- Khách hàng của doanh nghiệp là ai?
- Điều gì giúp doanh nghiệp tạo nên sự khác biệt?

Chính sự xác định lộ trình rõ ràng này giúp doanh nghiệp tập trung nguồn lực phát triển đúng theo định hướng. Ví dụ:

Sứ mệnh của Pizza Hut:

“Pizza Hut tự hào phục vụ những loại bánh pizza hoàn hảo nhất, luôn trân trọng và mong muốn giúp đỡ khách hàng, không ngừng nỗ lực làm cho tất cả khách hàng hài lòng và quay lại.

Nếu tầm nhìn của Pizza Hut là nâng cao phúc lợi cho khách hàng và cộng đồng, thì sứ mệnh đã chỉ ra rất rõ làm cách nào để có thể giúp Pizza Hut đạt được tầm nhìn đó. Sứ mệnh cũng chỉ rõ ngành nghề và sự khác biệt cơ bản của Pizza Hut.

Sứ mệnh của 7-Eleven:

“Sứ mệnh của chúng tôi là tạo ra sự tiện lợi dễ dàng cho khách hàng bằng cách có mặt ở tất cả những nơi, và vào bất cứ lúc nào khách hàng cần đến.”

Với tầm nhìn trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong ngành bán lẻ tiện lợi, 7-Eleven đã đề ra lộ trình hết sức rõ ràng trong sứ mệnh, có mặt ở bất kỳ nơi nào và bất kỳ lúc nào khách hàng cần đến. Điều này cho thấy tại sao các cửa hàng 7-Eleven trải đều khắp mọi nơi trong lộ trình di chuyển hàng ngày của những khách hàng thành thị và hiện đại.

Sứ mệnh của Subway:

“Subway cam kết mang đến cho khách hàng những món ăn ngon và tốt hơn cho sức khỏe, trong khi nỗ lực giảm thiểu tác động đến môi trường, cam kết xây dựng những ảnh hưởng tích cực cho cộng đồng mà chúng tôi phục vụ khắp nơi trên thế giới.”

Như vậy đối với Subway, hành trình trở thành doanh nghiệp thức ăn nhanh hàng đầu thế giới chính là định hướng tốt hơn cho sức khỏe, không

những trong việc phục vụ thức ăn mà còn trong nỗ lực ảnh hưởng tích cực hơn đối với môi trường và cộng đồng xung quanh. Đây chính là sự khác biệt của Subway và cũng định rõ đối tượng khách hàng của Subway là ai.

Sứ mệnh của Anytime Fitness:

“Sứ mệnh của chúng tôi là làm phong phú cuộc sống bằng sức khỏe, sự tiện lợi, cộng đồng, và tinh thần sở hữu nhận quyền xuất phát từ đam mê và cảm hứng.”

Nếu tầm nhìn của Anytime Fitness có phần rất mơ hồ, tôn vinh giá trị tự trọng của mỗi con người trên toàn thế giới, thì sứ mệnh lại giải thích rất rõ cách tôn vinh sự tự trọng này. Anytime Fitness mong muốn mang đến cho khách hàng và cộng đồng sự khỏe khoắn, trong một môi trường cộng đồng lành mạnh, do những doanh nhân có tinh thần vì cộng đồng sở hữu và phát triển.

Đến đây các bạn đã có một mục đích và định hướng rõ ràng cho doanh nghiệp của mình. Phần còn lại là một mục tiêu kinh doanh phù hợp với khả năng và nguồn lực hiện có của doanh nghiệp. Bạn nên thực tế và trung thực với bản thân khi đặt ra mục tiêu kinh doanh. Hãy suy nghĩ thật kỹ xem bạn dự định làm việc trong doanh nghiệp của mình bao lâu, mục tiêu cuối cùng của bạn là gì? Tự mình phát triển doanh nghiệp để chuyển cho thế hệ con cháu? Hay mua bán sáp nhập? Hay niêm yết trên thị trường chứng khoán? Bạn mong muốn doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp thế nào? Bạn dự định phát triển giá trị của doanh nghiệp lên đến bao nhiêu? Cho dù mục tiêu của bạn là gì, cho dù mục tiêu mang tính tài chính hay di sản, hãy xác định thật rõ ràng, cụ thể, và lên kế hoạch để thực hiện cho được mục tiêu này. Nhưng quyền có thể là công cụ để giúp bạn đạt được mục tiêu phát triển của mình. Nhưng quyền cũng có thể là hình thức để bạn chuyển giao hoạt động cho đối tác nhận quyền, nhờ đó tập trung phát triển giá trị thương hiệu, hệ thống, và cuối cùng là giá trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu thiếu đi một định hướng, một mục tiêu rõ ràng và cụ thể, thì sử dụng một công cụ như nhượng quyền để phát triển sẽ không có ý nghĩa gì. Hãy ghi nhớ bạn vẫn có thể đi lạc cho dù bạn có bản đồ, đơn giản chỉ vì bạn không biết nơi mình cần đến.

Như vậy, mục tiêu của bạn là gì?

Bước 4: Xây dựng tổ chức, nguồn lực và hệ thống quản trị

Tác giả thường nghe các doanh nghiệp Việt Nam chia sẻ và trao đổi xung quanh các vấn đề như nhân sự quản lý, đội ngũ, doanh số, thị trường, tiếp thị, bán hàng, xây dựng thương hiệu.... Khi nảy sinh vấn đề, ta thường có khuynh hướng tập trung giải quyết vấn đề đó và ít khi nào dành thời gian tìm hiểu nguồn gốc cơ bản của vấn đề. Ví dụ nếu nói về khó khăn trong việc tìm và giữ nhân sự quản lý giỏi chẳng hạn, bạn có bao giờ tự hỏi nhân sự quản lý giỏi cần gì? Tại sao trả lương cao mà họ vẫn bỏ đi? Bạn có thể là chủ doanh nghiệp. Bạn có thể sống chết cùng doanh nghiệp của mình. Bạn không có lựa chọn bỏ đi. Tuy nhiên, những người đi làm thuê lại là những nhân sự chuyên nghiệp. Cái họ đi tìm là một doanh nghiệp có tầm nhìn, có sứ mệnh và mục tiêu rõ ràng, có môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp phù hợp với giá trị riêng của họ. Trong phần bàn về tầm nhìn chúng ta có đề cập đến việc tầm nhìn có tính chất truyền động lực và truyền cảm hứng cho tất cả những ai có liên quan đến doanh nghiệp. Vậy bạn đã truyền động lực và cảm hứng cho nhân sự trong doanh nghiệp của mình chưa? Nếu chưa, thì vấn đề thiếu hụt nhân sự quản lý giỏi sẽ chẳng bao giờ giải quyết được. “Giải quyết vấn đề” khi đó chỉ mang tính chất chắp vá, tạm thời, và bạn sẽ tiếp tục quay cuồng trong cái vòng luẩn quẩn của những vấn đề hàng ngày cần được giải quyết. Vấn đề chắc chắn sẽ chẳng bao giờ biến mất. Nó chỉ biến hóa và thể hiện dưới những hình dạng khác nhau mà thôi. Đó cũng là lý do vì sao mà tất cả các vấn đề về tổ chức, nguồn lực, hệ thống lại chỉ được đề cập đến trong bước thứ 4, sau khi bạn đã xây dựng xong tầm nhìn, sứ mệnh, và mục tiêu kinh doanh cho doanh nghiệp của mình. Tác giả muốn nhấn mạnh thứ tự của quá trình này. Nếu chúng ta bỏ qua 3 bước đầu tiên và đi thẳng vào bước thứ 4, với những vấn đề tưởng chừng như vô cùng cấp thiết và phải lập tức được giải quyết, chúng ta sẽ mãi mãi bị “cầm tù” trong cái vỏ bọc gọi là doanh nghiệp. Chúng ta sẽ phải làm việc “trong” doanh nghiệp như một nhân viên chứ không phải là “trên” doanh nghiệp như một chủ nhân thực sự.

Có hai yêu tố cần được thực hiện trong bước thứ 4, xây dựng cơ cấu doanh nghiệp để thực thi chiến lược, và xây dựng nền tảng tổ chức doanh nghiệp để hỗ trợ phát triển bền vững.

Để hiện thực hóa tầm nhìn, sứ mệnh, và mục tiêu kinh doanh, doanh nghiệp cần một hợp lực của những bộ phận chuyên môn khác nhau tạo

thành một mô hình tổ chức. Mỗi bộ phận trong doanh nghiệp chịu trách nhiệm một phần công việc, mỗi bộ phận trở thành một mắt xích quan trọng trong hệ thống của những mắt xích. Nói cách khác, chúng ta cần xây dựng một cơ cấu tổ chức với các chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, và quyền hạn rõ ràng trong việc thực hiện các công việc và quy trình làm việc.

Đối với doanh nghiệp có mong muốn chuyển đổi sang mô hình nhượng quyền, đây cũng là thời điểm phù hợp để bổ sung các bộ phận hỗ trợ nhượng quyền vào cơ cấu chung của doanh nghiệp. Ngoài các bộ phận truyền thống của một doanh nghiệp như hành chính nhân sự, tài chính kế toán, tiếp thị, sản xuất, bán hàng, cung ứng..., đối với doanh nghiệp bán lẻ và nhượng quyền, cần có sự chuẩn bị hình thành những phòng ban sau khi tiến hành chuyển đổi và phát triển nhượng quyền thứ cấp tại thị trường nội địa:

- **Phát triển hệ thống nhượng quyền (Development):** Phòng mang hai chức năng chính là tổ chức, phát triển mặt bằng thuê cho hệ thống, và phát triển đối tác nhận quyền. Khi quy mô hoạt động nhỏ, nhân sự của phòng này có thể chịu trách nhiệm cùng một lúc hai mảng công việc. Khi quy mô phát triển lớn hơn, bạn có thể phân chia nhân sự thành hai chức năng riêng biệt là phát triển mặt bằng (leasing) và phát triển nhượng quyền (franchise development).
- **Hoạt động (Operations):** Là phòng chịu trách nhiệm toàn bộ việc vận hành và kinh doanh của các chi nhánh, bao gồm cả chi nhánh trực thuộc doanh nghiệp và chi nhánh nhận quyền. Phòng hoạt động kiểm tra, đôn đốc đối tác trong việc thực hiện các chính sách và tiêu chuẩn theo quy định của hệ thống, đồng thời chịu trách nhiệm hỗ trợ đối tác hoạt động kinh doanh hiệu quả. Giám sát/quản lý hoạt động là nhân sự chủ chốt trong quan hệ với đối tác nhận quyền hiện hữu, và là cầu nối giữa đối tác nhận quyền với các phòng ban hỗ trợ nhượng quyền của doanh nghiệp.
- **Đào tạo và phát triển (Learning và Development, thường được viết tắt là L&D):** đối với doanh nghiệp Việt Nam có quy mô vừa và nhỏ, phòng quản lý nhân sự thường kiêm luôn trách nhiệm đào tạo và huấn luyện. Tuy nhiên, khi bắt đầu phát triển nhượng quyền, quy mô đào tạo không còn giới hạn ở mức độ đào tạo kỹ năng theo nhu cầu nhân viên nữa mà cần thiết phải nâng tầm thành đào tạo theo hệ thống và

bài bản cho đối tác nhận quyền. Điều này đồng nghĩa với việc phải xây dựng tài liệu, giáo trình, chương trình phù hợp, tổ chức tập huấn lý thuyết và thực hành, theo dõi, đánh giá và hoàn thiện các kỹ năng khác nhau cho đối tác trước khi họ bắt đầu kinh doanh. Trong nhiều trường hợp, đối tác là người hoàn toàn không có kinh nghiệm và kiến thức trong ngành và đó cũng là lý do vì sao họ chọn hình thức kinh doanh nhượng quyền. Do đó, việc đào tạo đối tác và đội ngũ của đối tác trở thành những nhà quản lý chuyên nghiệp trong ngành luôn luôn là một thách thức lớn. Phòng đào tạo và phát triển, cũng vì vậy, cần phải được chuyên môn hóa, với nguồn lực chuyên nghiệp và đầy đủ, để có thể thực hiện nhiệm vụ quan trọng này, không những cho đối tác mới mà còn cho đối tác hiện hữu khi cần nâng cao kỹ năng, kiến thức, hoặc khi doanh nghiệp có nhu cầu cập nhật hệ thống kỹ năng và kiến thức chuyên ngành.

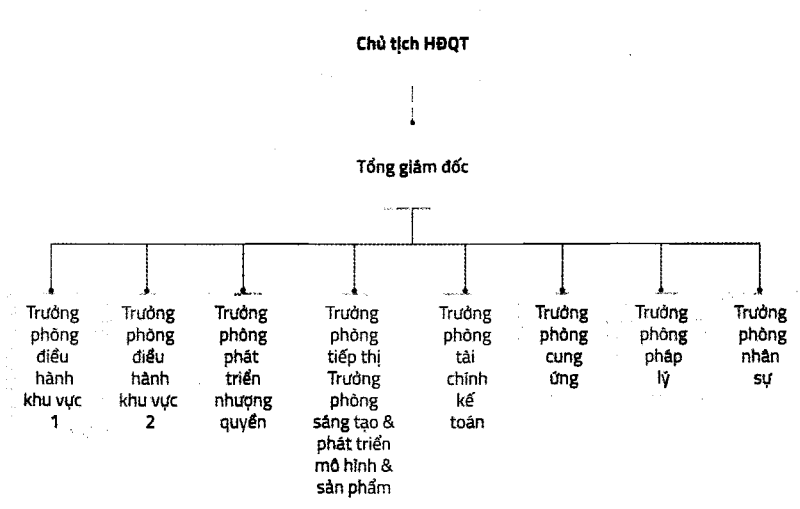
- **Sáng tạo và phát triển sản phẩm (Product Innovation):** Khi phát triển hệ thống chi nhánh nhượng quyền và không ngừng mở rộng thị trường, nhu cầu đổi mới và sáng tạo để duy trì và nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trở thành một trong những nền tảng thiết yếu cho sự phát triển của toàn hệ thống, nhất là trong bối cảnh hiện nay khi doanh nghiệp Việt Nam phải cạnh tranh bình đẳng với các thương hiệu khu vực và quốc tế. Ngoài ra, riêng đối với ngành bán lẻ và nhượng quyền, vấn đề địa phương hóa sản phẩm và dịch vụ mang ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc phát huy tiềm năng chi nhánh tại thị trường địa phương. Nếu chúng ta mở một hệ thống chi nhánh bán bánh mì chẳng hạn, thì ngoài các nhân bánh mì đặc biệt tạo nên tên tuổi thương hiệu mà chi nhánh nào cũng cần phải có, các lựa chọn khác trên menu nhất thiết phải phù hợp với từng đặc điểm ẩm thực vùng miền. Phòng sáng tạo và phát triển sản phẩm là phòng ban chịu trách nhiệm quan trọng này, đóng góp một phần rất lớn vào sự thành công của việc địa phương hóa mô hình với mục tiêu tối đa hóa tiềm năng mô hình và chi nhánh. Thông thường, đây có thể là một bộ phận trực thuộc phòng tiếp thị.
- **Phòng pháp lý (Legal):** Nhượng quyền là mô hình phát triển có đòi hỏi cao về hỗ trợ pháp lý. Ngoài các vấn đề soạn thảo, lưu trữ văn bản pháp lý trong quy trình tuyển dụng và lựa chọn đối tác, ký kết hợp

đồng nhượng quyền, giải quyết tranh chấp nếu có với đối tác nhận quyền, phòng pháp lý còn phải có trách nhiệm đăng ký, theo dõi, giải quyết các tranh chấp liên quan đến tài sản sở hữu trí tuệ của doanh nghiệp. Tại những thị trường đang phát triển như Việt Nam, khi luật sở hữu trí tuệ và các biện pháp bảo hộ chưa hiệu quả, việc theo dõi và phản ứng kịp thời đối với các trường hợp vi phạm, dù nhỏ, đóng vai trò hết sức quan trọng cho doanh nghiệp Việt Nam.

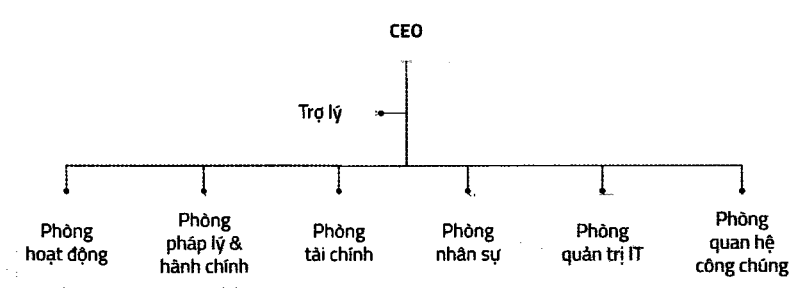
- **Phòng quản trị IT:** Đối với một doanh nghiệp nhượng quyền, việc cập nhật, quản lý số liệu và báo cáo bán hàng mang một ý nghĩa vô cùng quan trọng trong quy trình hoạt động của toàn hệ thống. Ngoài vấn đề theo dõi và thúc đẩy hoạt động kinh doanh một cách kịp thời, báo cáo doanh số liên quan đến việc thu phí royalty và phí tiếp thị hàng tháng tính trên tổng doanh thu của từng chi nhánh hoặc thị trường. Do đó, khi phát triển một hệ thống chi nhánh, doanh nghiệp nhất thiết phải sử dụng hệ thống máy tính tiền (point-of-sale) với các tính năng kết nối dữ liệu tức thì, trích xuất báo cáo tài chính và phân tích bán hàng tại bất kỳ thời điểm hay thời đoạn nào cần thiết, bảo đảm tính minh bạch trong hệ thống báo cáo, tính thống nhất và dễ dàng khi thực hiện các chương trình xúc tiến trong toàn hệ thống.

Việc lên kế hoạch tổ chức và thành lập đầy đủ các phòng ban hỗ trợ cho sự phát triển trong tương lai là hoàn toàn cần thiết. Tuy nhiên, tùy thuộc vào quy mô hoạt động tại từng thời điểm mà doanh nghiệp có thể sáp nhập, thuê ngoài, tận dụng nguồn nhân lực có sẵn, hoặc sử dụng nguồn nhân lực bán thời gian cho đến khi quy mô hoạt động đủ lớn và nhu cầu nguồn nhân lực toàn thời gian trở nên cấp thiết.

**SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY GLORIA JEAN'S COFFEES TẠI THỊ TRƯỜNG
ÚC – QUY MÔ THỊ TRƯỜNG 450 CỬA HÀNG TẠI TÂM TIỂU BANG**



**SƠ ĐỒ TỔ CHỨC TẬP ĐOÀN 7-ELEVEN QUỐC TẾ - QUY MÔ TẬP
ĐOÀN 55.000 CỬA HÀNG TRÊN 16 QUỐC GIA**



Sau khi đã có cơ cấu tổ chức với hệ thống phòng ban hoàn chỉnh, việc doanh nghiệp cần lưu ý tiếp theo là làm thế nào để các phòng ban này liên kết hoạt động hiệu quả, cùng đóng góp và hướng về một mục tiêu chung. Cũng như bất kỳ môn thể thao nào có liên quan đến sự tương tác của một đội ngũ, ngoài việc phân chia trách nhiệm, chức năng rõ ràng cho từng thành viên, đội ngũ đó cần phải cùng vận hành dựa trên một luật chơi chung. Luật chơi này chính là phương thức phối hợp giữa các bộ phận cần phải được văn bản hóa, được phổ biến rộng rãi, rõ ràng. Đây chính là quy trình làm việc của một doanh nghiệp.

Xây dựng cơ cấu không phải là vấn đề quá khó. Nếu bản thân không làm được, bạn có thể nhờ đến công ty tư vấn. Tuy nhiên, quan trọng hơn hết và quyết định sự thành bại của quá trình tái cơ cấu là năng lượng của tập thể doanh nghiệp. Năng lượng này là sự kết hợp hài hòa của môi trường văn hóa doanh nghiệp, khả năng lãnh đạo, năng lực đội ngũ, và cuối cùng là chính sách quản trị nguồn nhân lực. Tất cả đều liên quan đến yếu tố con người.

Là một con người, ai trong chúng ta cũng có một nền tảng giá trị riêng. Mother Teresa đại diện cho lòng nhân hậu. Nelson Mandela đại diện cho quyền tự do bình đẳng. Đức Khổng Tử đại diện cho đức hạnh. Bạn, người sở hữu và lãnh đạo doanh nghiệp, bạn đại diện cho cái gì? Doanh nghiệp của bạn, tổ chức mà bạn đã sáng lập, đại diện cho điều gì? Nếu trả lời được câu hỏi đó, bạn vừa phát biểu xong giá trị văn hóa của doanh nghiệp.

Giá trị doanh nghiệp từ đâu mà có?

Giá trị doanh nghiệp có thể bắt nguồn từ giá trị bản thân của người sáng lập.

- Nó có thể là giá trị cần thiết giúp doanh nghiệp kinh doanh thành công.
- Nó có thể là giá trị khiến cho khách hàng luôn luôn quay trở lại.
- Nó cũng có thể là giá trị khiến cho đội ngũ nhân viên luôn thể hiện tốt nhất trong công việc.

Dù bắt nguồn từ đâu, giá trị văn hóa là những nguyên tắc ứng xử chung giúp gắn kết từng cá nhân riêng biệt thành một cộng đồng vững mạnh. Khi cộng đồng vững mạnh, năng lượng tích cực tự nhiên sẽ được sản sinh. Một nguyên lý tự nhiên của vũ trụ: năng lượng tích cực sẽ tạo ra một môi trường tích cực. Và môi trường tích cực thu hút những cá nhân tích cực. Cứ như thế, doanh nghiệp của bạn sẽ dần dần đào thải những cá nhân không tích cực, không phù hợp với văn hóa chung, và đồng thời thu hút cũng như bổ sung những cá nhân mới, tích cực hơn và phù hợp hơn với nền tảng giá trị mà doanh nghiệp đang đại diện. Đó là điều bạn cần để phát triển bền vững.

CÂU CHUYỆN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Trong quyển sách *Built To Last* (Xây dựng để trường tồn) của các tác giả Collins và Porras xuất bản năm 1994 và tái bản năm 2002, bài học “trường

tồn" của 18 tập đoàn có tầm nhìn và tầm cỡ hàng đầu trên thế giới là những nguyên tắc chung, cơ bản và đơn giản mà bất kỳ doanh nghiệp Việt Nam nào cũng có thể áp dụng. Xin trích dẫn một trong những nguyên tắc quan trọng nhất để bạn đọc tham khảo: văn hóa doanh nghiệp với giá trị cốt lõi được sùng bái như là một tôn giáo. Sau đây là một vài trích đoạn ngắn về giá trị văn hóa của những tập đoàn này:

TRUYỀN HÌNH TRỰC TIẾP PHÁT BIỂU CỦA SAM WALTON ĐẾN HƠN 100 NGÀN NHÂN VIÊN WAL-MART, GIỮA NHỮNG NĂM 1980:

"Bây giờ, tôi muốn các bạn hãy giơ tay phải lên, và hãy ghi nhớ những gì chúng ta đang phát biểu tại Wal-Mart. Lời hứa một khi đã hứa thì phải luôn luôn gìn giữ. Các bạn hãy lặp lại theo tôi: "Kể từ ngày hôm nay, tôi long trọng tuyên thệ rằng khi có bất kỳ khách hàng nào cách tôi 5m, tôi sẽ mỉm cười, nhìn vào mắt khách hàng, và chào hỏi họ."

ĐÀO TẠO HỘI NHẬP CHO NHÂN VIÊN MỚI TẠI WALT DISNEY:

Người huấn luyện: Công ty chúng ta kinh doanh ngành gì? Ai cũng biết McDonald làm bánh hamburger. Vậy Disney làm gì?

Nhân viên: Disney làm mọi người vui vẻ và hạnh phúc.

Người huấn luyện: Chính xác là như thế! Không cần biết khách hàng của chúng ta là ai, từ đâu đến, sử dụng ngôn ngữ gì, làm nghề gì, màu da gì..., nhiệm vụ của chúng ta là làm cho họ vui vẻ và hạnh phúc. Ở đây, không ai được thuê làm nhân viên cả. Tất cả chúng ta đều được phân vai trong chương trình biểu diễn của Disney.

CẢM XÚC NGÀY KHAI TRƯƠNG CHI NHÁNH MỚI CỦA MỘT NHÂN VIÊN TẬP ĐOÀN BÁN LẺ NORDSTROM – HAY CÒN ĐƯỢC GỌI LÀ NORDIE - "NGƯỜI CỦA TỔ CHỨC NORDSTROM":

Bill năm nay 26 tuổi và đã làm ở Nordstrom được năm năm. Bill được phân công cùng cả 100 Nordie khác đi set up và khai trương cửa hàng mới. "Khi khai trương, tất cả chúng tôi đều vỗ tay. Khách hàng bước vào cũng đều vỗ tay. Không khí thật hào hứng và tràn đầy năng lượng. Cảm giác như là bạn muốn cả thế giới cùng biết bạn thuộc về một cộng đồng thật đặc biệt, và bạn rất tự hào về điều đó."

Nếu bạn, người chủ doanh nghiệp cũng là người lãnh đạo, thì văn hóa doanh nghiệp chắc chắn sẽ không thiếu đi những giá trị cốt lõi của cá nhân bạn. Tuy nhiên, nếu người lãnh đạo doanh nghiệp không phải là người chủ doanh nghiệp, bạn nên xây dựng nền tảng giá trị văn hóa phù hợp với các giá trị mà bạn mong muốn đã, trước khi đi tìm một người lãnh đạo có thể sống, thờ và thổi giá trị văn hóa này vào từng phòng ban, từng cá nhân trong tập thể doanh nghiệp. Lãnh đạo có thể thay đổi theo từng giai đoạn phát triển của một doanh nghiệp, nhưng văn hóa là những giá trị trường tồn.

Đến đây, chắc chắn sẽ có người hỏi tôi, văn hóa doanh nghiệp thì liên quan gì đến nhượng quyền?

Giá trị cốt lõi làm cho người liên kết với nhau, cùng làm việc và xây dựng cho nhau, và đó cũng là nền tảng duy nhất giúp người ta chia sẻ được với nhau, cùng nhau vượt qua khó khăn và thử thách. Hãy nghĩ đến các đối tác nhượng quyền mà bạn mong muốn trong tương lai. Bạn sẽ lựa chọn đối tác như thế nào? Để một quan hệ hợp tác có thể tồn tại 5-10-20 năm theo hợp đồng nhượng quyền, thường được ví như quan hệ hôn nhân, bạn có nghĩ rằng mình cần những người bạn đường có thể chia sẻ tầm nhìn và giá trị?

Mô hình tổ chức dành cho doanh nghiệp khởi nghiệp

Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, do không phải chờ theo gánh nặng tái cơ cấu, doanh nghiệp có thể dễ dàng bắt tay vào vấn đề xây dựng cơ cấu chuyên nghiệp ngay từ những bước đầu tiên. Bỏ qua giai đoạn kiểm tra đánh giá tình hình sức khỏe, quá trình xây dựng cơ cấu doanh nghiệp vẫn trải qua ba bước như đã chia sẻ, với nội dung hoàn toàn tương tự. Khác biệt duy nhất là sự vắng mặt của quá khứ và gánh nặng tâm lý khi doanh nghiệp phải đương đầu với những quyết định thay đổi nền tảng về tổ chức nhân sự.



TÓM TẮT

Những vấn đề chính trong chương 3:

- Tái cấu trúc doanh nghiệp là gì?
- Tại sao doanh nghiệp Việt Nam đang hoạt động cần phải tái cấu trúc doanh nghiệp trước khi phát triển nhượng quyền?
- Bốn bước tái cấu trúc doanh nghiệp
 - Bước 1: Khám sức khỏe doanh nghiệp
 - Bước 2: Xác định tầm nhìn doanh nghiệp
 - Bước 3: Xây dựng sứ mệnh và mục tiêu kinh doanh
 - Bước 4: Xây dựng tổ chức, nguồn lực, và hệ thống quản trị
- Mô hình tổ chức dành cho doanh nghiệp khởi nghiệp không cần trải qua giai đoạn tái cấu trúc

Chương bốn

“LÀM MÓNG” CHO NGÔI NHÀ NHƯỢNG QUYỀN

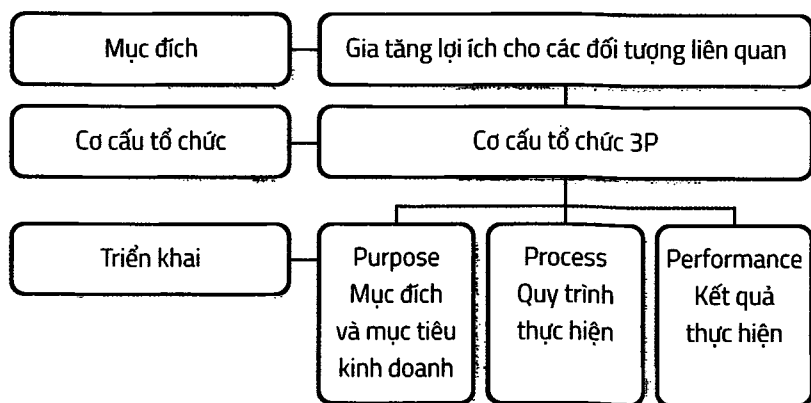
Khi nhắc đến nhượng quyền, người ta thường nghĩ ngay đến việc không đầu tư mà lại thu được phí nhờ vào thương hiệu và kinh nghiệm kinh doanh sẵn có. Đây là một quan niệm hoàn toàn sai lầm. Để nhượng quyền thành công, doanh nghiệp nhất thiết phải cam kết đầu tư xây dựng hệ thống, nền tảng hỗ trợ và nguồn lực hỗ trợ trước khi bắt đầu nhượng quyền. Mức độ đầu tư, tính năng hệ thống có thể tăng dần theo tình hình phát triển. Tuy nhiên, có những nền tảng cơ bản mà cho dù bạn có một đối tác hay 100 đối tác nhận quyền, yêu cầu đầu tư vẫn không hề thay đổi. Trong chương 4, chúng ta sẽ cùng tham khảo những nền tảng cơ bản này cùng với các bước chuẩn bị cần thiết tại từng cột mốc phát triển của thương hiệu.

A. CƠ CẤU 3P

Dù là doanh nghiệp vừa mới thành lập, doanh nghiệp đang phát triển hay là doanh nghiệp đã có lịch sử hoạt động lâu năm trong ngành nhượng quyền, công thức 3P chính là cơ cấu tổ chức cơ bản và nền tảng nhất giúp doanh nghiệp xây dựng, không ngừng cải tiến, đổi mới và phát triển hệ thống nhượng quyền. 3P là đại diện cho 3 chữ tiếng Anh bao gồm:

- **Purpose:** mục đích và mục tiêu kinh doanh
- **Process:** quy trình thực hiện
- **Performance:** kết quả kinh doanh

CƠ CẤU TỔ CHỨC MÔ HÌNH NHƯỢNG QUYỀN

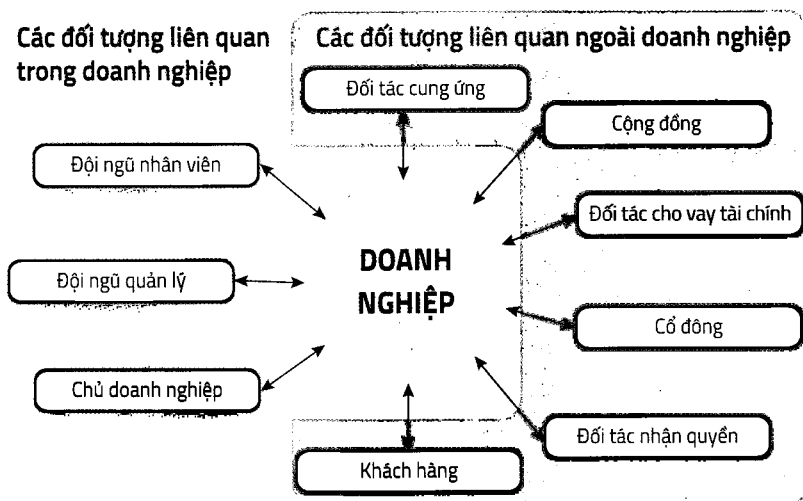


Chữ P thứ nhất – Purpose – Mục đích và mục tiêu kinh doanh

a. Mục đích của mô hình nhượng quyền

Khi xây dựng hoặc chuyển đổi sang mô hình nhượng quyền, mục đích sau cùng của doanh nghiệp là tập trung phát triển giá trị thương hiệu và giá trị doanh nghiệp, qua đó phát triển lợi ích cho tất cả các bên, các đối tác có liên quan trong chuỗi lợi ích của doanh nghiệp (stakeholders). Ở đây chúng ta bàn về một ý niệm mới trong chuỗi lợi ích, không chỉ dừng lại ở mức độ lợi ích kinh tế cho nhà đầu tư, chủ doanh nghiệp, và cổ đông. Khái niệm “stakeholders” có thể hiểu đơn giản là các đối tượng có thể ảnh hưởng đến hoặc bị ảnh hưởng bởi doanh nghiệp, trong đó có cá nhân, doanh nghiệp, hoặc tổ chức, và hoạt động ở trong hoặc ngoài doanh nghiệp.

SƠ ĐỒ CÁC ĐỐI TƯỢNG LIÊN QUAN ĐẾN DOANH NGHIỆP



Khi hệ thống nhượng quyền phát triển, doanh nghiệp nhượng quyền không cần phải tập trung giải quyết các vấn đề hoạt động hàng ngày của chi nhánh nữa. Năng lượng và nguồn lực của doanh nghiệp chuyển sang hoàn thành một mục đích mang tính giá trị hơn: gia tăng lợi ích cho tất cả các đối tượng liên quan đến doanh nghiệp, trong đó lợi ích kinh tế đóng một vai trò quan trọng nhưng không phải là lợi ích duy nhất mà doanh nghiệp cần hướng đến. Chuỗi giá trị này là một chuỗi mắt xích không tách

rời và ảnh hưởng trực tiếp đến thành công của thương hiệu và hệ thống. Do đó, khi xây dựng mục tiêu kinh doanh, doanh nghiệp nhất thiết phải xem xét đến lợi ích của tất cả các đối tượng. Mức độ quan tâm đối với từng đối tượng trong từng thời điểm phát triển của doanh nghiệp có thể khác nhau, tương ứng với các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Ví dụ các đối tượng ảnh hưởng đến hoặc bị ảnh hưởng trực tiếp bởi doanh nghiệp như khách hàng, đối tác nhận quyền, đội ngũ nhân viên, đối tác cho vay tài chính, đối tác cung ứng có thể là những đối tượng cần được quan tâm hàng đầu trong thời gian khởi nghiệp hoặc phát triển của doanh nghiệp, do ảnh hưởng tức thời và trực tiếp của các đối tượng này đến doanh thu, lợi nhuận, dòng tiền, và sự tồn tại của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp phát triển đến giai đoạn trưởng thành, mục tiêu lợi ích cần phải được mở rộng đến chủ doanh nghiệp, cổ đông, và cuối cùng là các cộng đồng có liên quan trong chuỗi cung ứng của doanh nghiệp.

Vậy gia tăng lợi ích cho các đối tượng liên quan cụ thể là làm như thế nào?

- Khách hàng: Khách hàng là nguồn sống của doanh nghiệp. Do đó, bất kể trong giai đoạn nào và sử dụng chiến lược nào, khách hàng luôn luôn phải được doanh nghiệp đặt lên hàng đầu khi bàn về vấn đề gia tăng lợi ích. Một doanh nghiệp có tầm nhìn và mong muốn phát triển bền vững phải là doanh nghiệp đặt nền tảng sáng tạo và phát triển dựa trên nhu cầu khách hàng, hiện tại và tương lai. Khi bắt đầu một kế hoạch, một dự án mới, doanh nghiệp cần phải đặt câu hỏi: “Chúng ta có thể làm gì để gia tăng lợi ích cho khách hàng?”. Và khi đã tìm được lời giải đáp, câu hỏi tiếp theo cần được doanh nghiệp đặt ra là “Chúng ta có thể làm gì để gia tăng lợi ích cho khách hàng?”. Một doanh nghiệp liên tục trả lời câu hỏi trên là một doanh nghiệp luôn sáng tạo, tiên hóa, cập nhật, và phát triển. Đã qua rồi thời kỳ doanh nghiệp tập trung vào vấn đề sản xuất ra sản phẩm và xây dựng kênh phân phối, sử dụng mô hình phát triển dựa trên nền tảng sản phẩm (product-driven). Trong chương 3, trong phần phỏng vấn ông Sabyasachi Mishra – Tổng giám đốc công ty quảng cáo JWT tại Việt Nam, chúng ta có nhắc đến sự mở đầu của một giai đoạn mới kể từ năm 2010 tại Việt Nam, giai đoạn do khách hàng sở hữu và quyết định (consumer-ownership). Đây cũng chính là giai đoạn mà doanh nghiệp cần phải hoạt động và phát triển dựa trên nền tảng nhu cầu khách hàng (customer-driven), không chỉ là nhu cầu hiện có mà còn là dự đoán của

những nhu cầu có thể có trong sự phát triển tất yếu của xã hội, thị trường, và thể giới. Vị thế cạnh tranh của một thương hiệu trong giai đoạn này hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng đáp ứng, xây dựng, cải tiến, và sáng tạo sản phẩm và dịch vụ gia tăng cho khách hàng.

DỊCH VỤ CLICK VÀ COLLECT CỦA TESCO – DỊCH VỤ GIA TĂNG ĐÁP ỨNG NHU CẦU KHÁCH HÀNG BẠN RỘN

Ngày 24/08/2010, Tesco khai trương siêu thị nhận hàng đặt qua mạng lần đầu tiên tại Anh. Đây là là dịch vụ giúp gia tăng giá trị cho khách hàng, đáp ứng nhu cầu cho khách hàng không có thời gian đi mua sắm tại siêu thị và cũng không có thời gian chờ giao hàng tại nhà. Chỉ với 2 bảng Anh, khách hàng có thể chọn nhận hàng đã đặt qua mạng tại một khu vực dành riêng để giao hàng mà không cần phải rời khỏi xe.

Mason News Service



Theo ông Laura Wade-Gery, CEO của Tesco.com và Tesco Direct, “Đây là dịch vụ hữu ích dành cho các bà mẹ bận rộn, phải chu toàn việc đưa đón và hoạt động hàng ngày cho con cái. Đối với những gia đình có con nhỏ, không muốn bế con đến siêu thị, đây cũng là giải pháp lý tưởng tiết kiệm được thời gian. Ngoài ra, đối với những người phải đi làm hàng ngày không có thời gian đi siêu thị, họ có thể đặt hàng qua mạng và nhận hàng trên đường về nhà.”



Khách hàng chỉ cần lên Tesco.com, đặt hàng qua mạng, và chọn “Click to collect” (nhận hàng tại siêu thị). Khách hàng có thể đến nhận hàng bất kỳ lúc nào trong vòng hai tiếng đồng hồ kể từ khi đặt hàng. Khi lái xe đến khu vực nhận hàng, khách hàng chỉ cần dừng xe, đưa mã đặt hàng cho nhân viên giao hàng, hàng hóa sẽ được nhân viên đặt vào cốp xe. Công đoạn giao hàng nhanh, gọn, và khách hàng không cần rời khỏi xe.

- **Đôi tác nhận quyền:** Đối với đôi tác nhận quyền là những người cam kết đầu tư vào thương hiệu, mục tiêu quan trọng mà bất kỳ thương hiệu nhượng quyền nào cũng cần phải đặt lên hàng đầu là làm thế nào để gia tăng doanh thu, lợi nhuận, và giảm thiểu thời gian hoàn vốn đầu tư cho đôi tác. Chi tiết triển khai chúng ta có thể bàn sâu hơn trong phần Process – Quy trình thực hiện. Tuy nhiên, sau đây là một số ví dụ cụ thể giúp bạn đọc hiểu rõ hơn về mục tiêu gia tăng lợi ích cho đôi tác nhận quyền:

- Ví dụ về gia tăng doanh thu: Doanh nghiệp có thể hỗ trợ đôi tác triển khai chương trình tài trợ một sự kiện cộng đồng nào đó trong khu vực chi nhánh để gia tăng độ nhận biết của chi nhánh trong khu vực thị trường tương ứng, qua đó gia tăng số lượng khách hàng mới cho chi nhánh.
- Ví dụ về gia tăng lợi nhuận: Doanh nghiệp nhượng quyền không ngừng rà soát và cải tiến quy trình cung ứng, đôi tác cung ứng, nhằm cắt giảm chi phí cung ứng trong toàn hệ thống, qua đó gia tăng lợi nhuận cho đôi tác.
- Ví dụ về giảm thiểu thời gian hoàn vốn đầu tư: Rà soát và cải tiến cấu trúc vốn đầu tư, chẳng hạn tìm máy móc tương ứng với giá rẻ hơn

nhằm giảm chi phí đầu tư, qua đó giảm chi phí lãi vay nếu có và giảm thời gian hoàn vốn đầu tư cho đối tác.

Subway được tạp chí QSR (tạp chí chuyên ngành thức ăn nhanh) bình chọn là một trong 20 thương hiệu nhượng quyền ngành thức ăn nhanh có chỉ số đầu tư tốt nhất. Các chỉ số đánh giá bao gồm:

- Số lượng chi nhánh: Số lượng chi nhánh càng cao, sức mạnh thu mua của hệ thống càng lớn, hiệu quả về chi phí cung ứng càng tốt.
- Độ nhận biết thương hiệu: Mức độ nhận biết và lựa chọn thương hiệu trong phân khúc khách hàng mục tiêu càng cao, khả năng doanh thu và hoàn vốn đầu tư của thương hiệu càng tốt.
- Hình thức phát triển: Thương hiệu nhượng quyền chi nhánh hiện có của mình để thu tiền mặt bù chi phí là thương hiệu đang gặp vấn đề về phát triển. Ngược lại, thương hiệu vẫn giữ mức độ phát triển chi nhánh tốt, ngay cả trong tình hình kinh tế suy yếu, là thương hiệu tiềm năng.
- Sở hữu hoặc dẫn đầu thị trường ngách: Thương hiệu xây dựng được vị thế khác biệt trong một phân khúc thị trường có sức mạnh cạnh tranh cao và khả năng hoàn vốn đầu tư tốt.
- Giá trị doanh thu trung bình hàng năm: Có thể so sánh với tổng chi phí đầu tư ban đầu để đánh giá tiềm năng hoàn vốn đầu tư. Tỷ lệ doanh thu so với chi phí đầu tư (sales to investment ratio) tốt phải từ 2:0 trở lên.

SUBWAY



- Số lượng chi nhánh nhượng quyền hiện có: 2.2762
- Giá mua giấy phép nhượng quyền một chi nhánh: US\$15.000

- Tổng chi phí đầu tư chi nhánh: US\$114.800–\$258.300 (mô hình truyền thống); u\$84.300–\$200.100 (mô hình mới)
- Phí sử dụng thương hiệu hàng tháng (royalty): 8%
- Phí tái ký hợp đồng nhượng quyền: không có
- Phí quảng bá tiếp thị: 4.5%
- Doanh thu bình quân mỗi chi nhánh /năm: US\$422.000 (tỷ lệ doanh thu so với chi phí đầu tư trên 2:0)

- **Đối tác cung ứng:** một mô hình chuỗi cung ứng thành công là mô hình mà trong đó, tất cả các bên đối tác đều có lợi. Quan niệm chuỗi cung ứng ngày nay đã đi xa hơn rất nhiều so với quan niệm thu mua cổ hủ là ép nhà cung cấp để có thể thu mua được nguyên vật liệu với giá tốt nhất, mặc dù quan niệm này thực chất vẫn tồn tại, nhất là đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ hiện chưa có quy mô kinh tế. Bỏ qua vấn đề quy mô kinh tế, hợp tác trong chuỗi cung ứng theo quan niệm hợp tác mới đòi hỏi sự thay đổi về nếp suy nghĩ nhiều hơn là cách làm. Khi nếp suy nghĩ đã thay đổi, và tinh thần hợp tác cùng phát triển đã hình thành, bất kỳ quy mô kinh tế nào cũng có cách tiếp cận linh hoạt của nó. Theo khảo sát của công ty tư vấn McKinsey với hơn 140 doanh nghiệp trên 13 thị trường thế giới, việc hợp tác nâng cao lợi ích trong chuỗi cung ứng giữa doanh nghiệp và các đối tác cung ứng trong chuỗi cung ứng mang lại những kết quả như sau:

CUNG ỨNG	CÁC VẤN ĐỀ HỢP TÁC	KẾT QUẢ THỰC TẾ
	1. Cải tiến quy trình cung ứng	Tình trạng thiếu hàng giảm 4.4%
	2. Dự đoán kế hoạch cung ứng	Chi phí giảm 5.4%
THU MUA	3. Phân loại ngành hàng	
	4. Chiến lược và kế hoạch khuyến mãi	Doanh thu tăng 6.3%
	5. Trình bày hàng hóa tại chi nhánh	Lợi nhuận tăng 3.9%

WALMART HỢP TÁC SỬ DỤNG MÔ HÌNH CUNG ỨNG TRỰC TIẾP VỚI ĐỐI TÁC

Tập đoàn bán lẻ Walmart bắt đầu hợp tác với các đối tác sản xuất từ những năm 1980, cho phép các đối tác cung ứng trực tiếp quản lý hàng tồn kho tại các kho hàng của công ty. Phương pháp này được gọi là "quản lý tồn kho qua đối tác cung ứng" (Vendor managed inventory – VMI). Cách làm này giúp loại bỏ tất cả sự chênh lệch trong báo cáo tồn kho, qua đó quản lý mức tồn kho tối thiểu hiệu quả, giúp Walmart không bao giờ lâm vào tình trạng thiếu hàng.



Quy trình hợp tác này đòi hỏi sự hợp tác với các đối tác cung ứng có áp dụng công nghệ trong quản lý cung ứng. Trước khi áp dụng mô hình VMI, Walmart từ năm 1975 đã bắt đầu sử dụng hệ thống IT để quản lý tồn kho tại các trung tâm và kho hàng của công ty. Hệ thống này kết nối và tổng hợp thông tin bán hàng, thông tin quản lý tồn kho từ các máy POS (point-of-sale) của chi nhánh, kho hàng vào hệ thống quản lý thông tin trung tâm. Thông tin quản lý tồn kho trong hệ thống này được chia sẻ với các đối tác cung ứng, giúp đối tác chủ động theo dõi và đề nghị đặt hàng. Với lợi ích của hệ thống này, đến năm 1989, chi phí phân phối của Walmart chiếm 1.7% so với doanh thu, chỉ bằng 1/2 so với Kmart và 1/3 so với Sears tại thời điểm đó. Hình thức hợp tác này giúp đối tác cung ứng chủ động trong vấn đề triển khai hoạt động, tăng doanh thu và giảm chi phí quản lý khách hàng.

Đội ngũ nhân viên: Đội ngũ quản lý và nhân viên là tài sản quý giá của bất kỳ doanh nghiệp nào, đặc biệt là đối với một hệ thống bán lẻ hoặc nhượng quyền. Trong thời đại mà công nghệ có thể giúp doanh nghiệp tạo ra sản phẩm cạnh tranh dễ dàng hơn, dịch vụ khách hàng và dịch vụ cộng

thêm trở thành vũ khí chính giúp doanh nghiệp xây dựng được sự khác biệt cho thương hiệu. Điều kiện cần và đủ để xây dựng và duy trì sự khác biệt đó không gì khác hơn là một đội ngũ có thái độ phục vụ tốt, cam kết, nhiệt tâm, và trung thành với thương hiệu. Để xây dựng được đội ngũ này, doanh nghiệp cần phải có một tầm nhìn truyền cảm hứng, làm cho nhân viên tự hào và mong muốn trở thành một phần của tổ chức. Trên thực tế, doanh nghiệp ngày nay ngoài vấn đề xây dựng thương hiệu để thu hút khách hàng, còn phải xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng, nơi thu hút và giữ giữ nhân tài. Để làm được điều này, ngoài những vấn đề cơ bản như lương và phúc lợi, doanh nghiệp cần phải có các giá trị vô hình như thương hiệu nhà tuyển dụng, môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp, cơ hội học hỏi và phát triển.... Nhiều doanh nghiệp nhượng quyền còn xây dựng những chương trình hỗ trợ cho vay tài chính, giúp các nhân viên trung thành trở thành đối tác nhận quyền thứ cấp.

The Cheesecake Factory - Fortune 100 nhà tuyển dụng tốt nhất năm 2014 và 2015

FORTUNE
100
BEST
COMPANIES
TO WORK FOR
2015

The
Cheesecake
Factory®

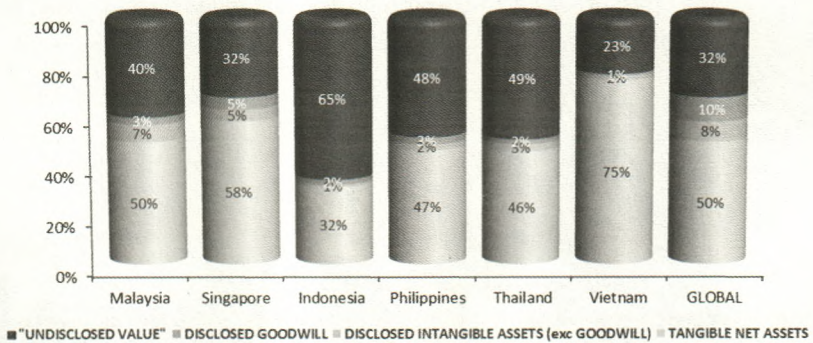
Đối với thương hiệu nhà hàng The Cheesecake Factory, đội ngũ nhân viên là tài sản quý giá nhất. Do đó, The Cheesecake Factory hiện áp dụng hàng loạt những chương trình chăm sóc sức khỏe và phúc lợi của nhân viên như chương trình chăm sóc y tế, kế hoạch nghỉ hưu, chương trình cân bằng công việc và cuộc sống.... Tất cả các chương trình đều hướng về mục tiêu chăm sóc cho nhân viên và cho cả gia đình.

The Cheesecake Factory hiện có 192 chi nhánh trên toàn thế giới.

Cho dù mục đích cuối cùng của doanh nghiệp là đầu tư phát triển kinh doanh dài hạn, đầu tư phát triển để bán mua bán sáp nhập doanh nghiệp, hay để niêm yết trên thị trường chứng khoán, bước đầu tiên và chuyển tiếp mà doanh nghiệp cần triển khai là gia tăng lợi ích cho các bên liên quan, trong đó bao gồm lợi ích cho chủ và đối tác đầu tư qua sự gia tăng giá trị thương hiệu và doanh nghiệp.

GÓC CHUYÊN GIA: KHẢO SÁT CỦA CÔNG TY BRAND FINANCE VỀ MỨC ĐỘ CẠNH TRANH CỦA THƯƠNG HIỆU VIỆT NAM:

- Undisclosed value: Giá trị không công bố
- Disclosed value: giá trị công bố
- Disclosed intangible assets (exc goodwill): tài sản vô hình công bố (chưa tính giá trị tài sản vô thể)
- Tangible net assets: tài sản hữu hình ròng



Nhận xét của ông Samir Dixit, Tổng GD công ty Brand Finance tại khu vực châu Á Thái Bình Dương:

- Cấu trúc giá trị doanh nghiệp của Việt Nam hiện KHÔNG đi theo cấu trúc chung trên thế giới.
- Giá trị tài sản hữu hình tại Việt Nam chiếm tỷ lệ rất cao, do đó so với các nước trong khu vực Đông Nam Á, Việt Nam là thị trường có giá trị vô hình thấp nhất, hay có thể nói là thị trường có giá trị thương hiệu thấp nhất.
- Đây là vấn đề rất nan giải đối với các thương hiệu Việt Nam và chắc chắn sẽ hạn chế doanh nghiệp Việt Nam phát triển ra khu vực.
- Ngoài ra, điều này cũng hạn chế doanh nghiệp Việt Nam cạnh tranh ngay

cả tại thị trường nội địa, khi các thương hiệu khu vực bắt đầu bước vào thị trường Việt Nam.

b. Ba mục tiêu chính trong phát triển nhượng quyền

Cũng như bất kỳ chiến lược hay mô hình phát triển nào, chúng ta đều cần phải bắt đầu từ việc xác định và cụ thể hóa mục tiêu – cũng chính là điểm đến. Sau khi đã xác định được mục tiêu, tùy thuộc vào năng lực và tiềm lực hiện có, hành trình đến đích có thể dài ngắn, nhanh chậm khác nhau. Sẽ có những người sử dụng các thiết bị GPS hiện đại nhất để dẫn đường. Sẽ có những người mày mò trên bản đồ truyền thống. Cũng sẽ có người phải thuê người dẫn đường chuyên nghiệp. Việc sử dụng phương thức nào để về đích tùy thuộc vào năng lực và nguồn lực của từng doanh nghiệp. Tuy nhiên, cho dù doanh nghiệp lựa chọn hình thức triển khai nào, đầu tiên **phải bắt đầu từ mục tiêu**. Đối với một thương hiệu nhượng quyền, thành công của hệ thống bao gồm ba mục tiêu, nền tảng như sau:

- Sự phát triển của thương hiệu
- Sức khỏe thương hiệu
- Nền tảng hỗ trợ của thương hiệu

Tất cả những kế hoạch, hoạt động của doanh nghiệp bắt đầu từ thời điểm xây dựng hay chuyển đổi sang mô hình nhượng quyền, dù là trong lĩnh vực nào, đều phải hướng về ba mục tiêu trên. Có như vậy, doanh nghiệp mới có thể phát triển, sự nghiệp nhượng quyền mới có thể vững bền. Tương tự, nếu đặt câu hỏi một thương hiệu hay hệ thống nhượng quyền hiện hữu nào đó có thành công hay không, ví dụ hỏi thương hiệu Phở 24 hay thương hiệu cà phê Trung Nguyên có phải là thương hiệu hay hệ thống nhượng quyền thành công, câu trả lời nằm trong việc đánh giá mức độ thành công của những thương hiệu này đối với ba mục tiêu trên. Là nhà đầu tư và người đi mua nhượng quyền, việc chọn lựa thương hiệu đầu tư cũng dựa vào việc đánh giá mức độ thành công của thương hiệu hay hệ thống trong việc triển khai ba mục tiêu mà chúng ta vừa nhắc đến. Một thương hiệu và hệ thống phát triển, có sức khỏe và nền tảng hỗ trợ hứa hẹn một tương lai chắc chắn hơn, khả năng hoàn vốn đầu tư cao hơn, và một quá trình hoạt động dễ dàng hơn. Ba mục tiêu này vừa là mục tiêu

mà doanh nghiệp nhượng quyền cần hướng đến, vừa là điều kiện cần để doanh nghiệp có thể phát triển nhanh và mạnh hơn qua hình thức nhượng quyền. Chúng tồn tại và là động lực chính xuyên suốt, thúc đẩy quá trình hình thành và phát triển của tất cả các doanh nghiệp nhượng quyền.

Từ mục tiêu chúng ta xây dựng kế hoạch thực hiện. Từ việc đánh giá kết quả thực hiện có đóng góp thiết thực cho mục tiêu hay không, chúng ta điều chỉnh và thay đổi kế hoạch. Trước khi xây dựng một kế hoạch, tổ chức một dự án, hay tiến hành bất kỳ hoạt động đầu tư nào, doanh nghiệp cũng cần phải đặt câu hỏi “Kế hoạch này/ dự án này/hoạt động này có liên quan hoặc hỗ trợ trực tiếp hay gián tiếp đến ba mục tiêu cơ bản hay không. Nếu câu trả lời là có thì đó là một kế hoạch hay hoạt động hữu ích. Nếu câu trả lời là không thì kế hoạch/dự án/hoạt động đó là sự lãng phí về thời gian và nguồn lực. Ngay cả trong quá trình triển khai thực hiện, doanh nghiệp cần định kỳ đánh giá kết quả và kiểm tra mức độ đóng góp của kế hoạch/dự án/hoạt động vào sự thành công của ba mục tiêu cơ bản. Khi kết quả thực hiện không mang lại đóng góp gì vào sự phát triển của thương hiệu, sức khỏe thương hiệu, hay nền tảng hỗ trợ thương hiệu, doanh nghiệp cần xem xét hoặc điều chỉnh lại mục tiêu và chỉ số đánh giá của kế hoạch/dự án/hay hoạt động đầu tư đó.

Mục tiêu 1: Sự phát triển của thương hiệu

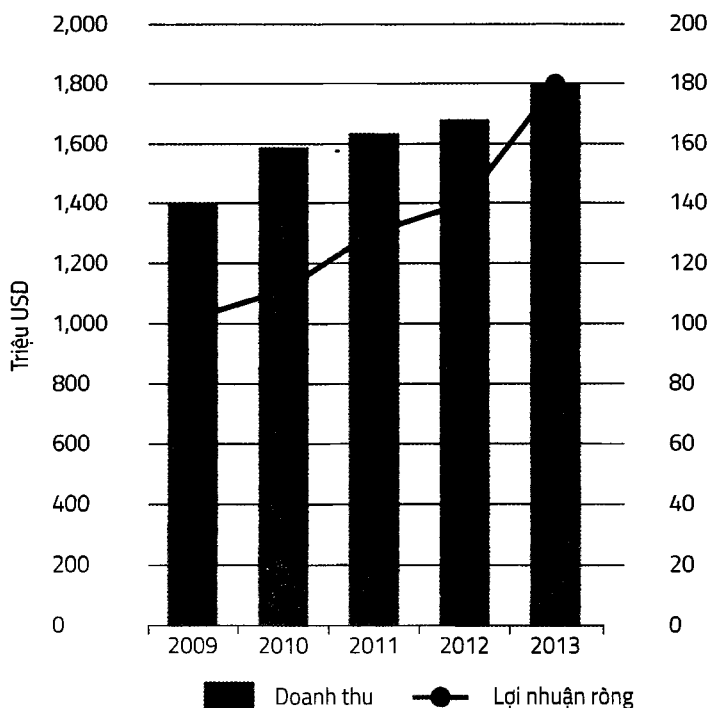
Làm sao doanh nghiệp đánh giá được thương hiệu có phát triển hay không trong quá trình mở rộng bằng hình thức nhượng quyền? Và sự tăng trưởng của thương hiệu được đánh giá cụ thể bằng những chỉ số gì? Sau đây là ba chỉ số chính doanh nghiệp có thể sử dụng khi đặt mục tiêu và theo dõi sự tăng trưởng của thương hiệu:

- **Sự tăng trưởng về doanh số:** Doanh số là chỉ số cơ bản và được quan tâm nhất trong kinh doanh. Đối với một hệ thống chuỗi hay nhượng quyền, doanh nghiệp cần khai thác và theo dõi các kênh doanh thu khác nhau đóng góp vào sự tăng trưởng doanh số chung của toàn hệ thống.
- Tăng trưởng doanh số cửa hàng/chi nhánh bằng cách tăng số lượng giao dịch hoặc giá trị giao dịch. Số lượng giao dịch có thể tăng bằng cách gia tăng số lượng khách hàng mới hoặc tần suất sử dụng của khách hàng hiện có. Có nhiều cách để gia tăng giá trị giao dịch, mục

tiêu là làm gia tăng doanh số tiêu dùng của từng khách hàng tại bất kỳ thời điểm mua hàng nào, ví dụ như gợi ý khách hàng các SKU/gói dịch vụ lớn hơn, tạo nhu cầu mua thêm sản phẩm đi kèm, tạo nhu cầu mua thêm sản phẩm phục vụ cho những nhu cầu sử dụng tại các thời điểm khác nhau (ví dụ tại văn phòng hay khi về nhà), tạo nhu cầu mua quà tặng, v.v...

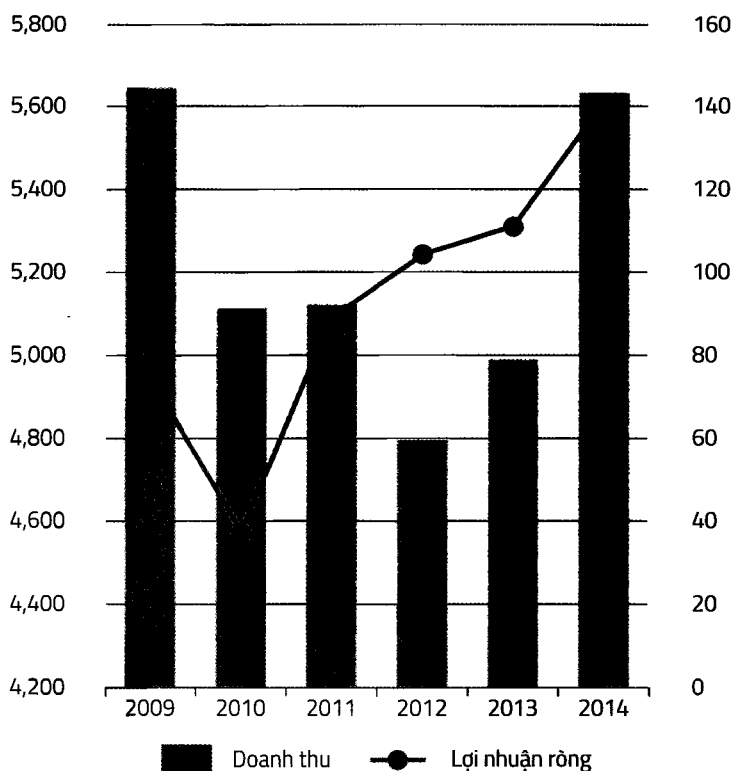
- Tăng trưởng số lượng cửa hàng/chi nhánh: Đối với một doanh nghiệp nhượng quyền, điều này liên quan đến việc xúc tiến gia tăng số lượng đối tác nhận quyền mới, tăng số lượng đối tác có khả năng đầu tư và quản lý nhiều cửa hàng/chi nhánh. Trong đó, giải pháp cho vay tài chính dành cho đối tác nhận quyền thường được sử dụng như một trong những giải pháp hữu hiệu nhất.
- Khai thác thị trường mới: Chuẩn bị nền tảng hỗ trợ để vươn ra các tỉnh thành khác trong lãnh thổ Việt Nam qua hình thức nhượng quyền thứ cấp hoặc nhượng quyền theo địa bàn khu vực (ví dụ khu vực Hà Nội, khu vực Nha Trang). Ngoài ra, sau khi đã có kế hoạch phát triển và sự chuẩn bị hợp lý, doanh nghiệp cũng có thể bắt đầu nhượng quyền ra các khu vực tiềm năng như châu Á, châu Phi, Trung Đông, Đông Âu, hoặc toàn thế giới.
- Khai thác sản phẩm mới và kênh bán hàng mới nhằm đáp ứng các nhu cầu sử dụng thương hiệu tại những thời điểm khác nhau của khách hàng: Đối với một thương hiệu đã có sự phát triển đáng kể về hệ thống chi nhánh trên một địa bàn nhất định, bước tiếp theo để tăng doanh thu là khai thác tiềm năng tiêu dùng của những khách hàng hiện hữu. Mỗi khách hàng đều có những nhu cầu tiêu dùng cùng một loại sản phẩm dưới hình thức khác nhau tại từng thời điểm trong ngày. Ví dụ cũng là cà phê, nhu cầu tiêu dùng và địa điểm tiêu dùng hàng ngày có thể khác nhau. Địa điểm tiêu dùng có thể là tại nhà, tại cửa hàng, tại công ty, trên đường. Tại từng thời điểm tiêu dùng đó, doanh nghiệp có thể nghiên cứu các chủng loại sản phẩm phù hợp để bổ sung thêm vào danh sách mua hàng của khách hàng, qua đó giúp gia tăng giá trị tiêu dùng của một khách hàng mà doanh nghiệp đã đầu tư nhiều thời gian và công sức để chuyển đổi thành khách hàng trung thành của thương hiệu.

TĂNG TRƯỞNG DOANH THU CỦA THƯƠNG HIỆU DOMINO'S



- **Sự tăng trưởng về lợi nhuận:** Doanh số là chỉ số đầu tiên cần theo dõi. Tuy nhiên, con số thể hiện rõ nét nhất kết quả kinh doanh lại là lợi nhuận. Khi lên kế hoạch và triển khai một chương trình, một dự án, doanh nghiệp cần phải xác định chỉ số lợi nhuận mong muốn, qua đó dễ dàng quy định hoặc không chế các khoản chi phí chủ đạo như chi phí nguyên vật liệu, chi phí vận chuyển và cung ứng, chi phí tiếp thị bán hàng, chi phí hoạt động, chi phí pháp lý, v.v... Đôi khi, doanh thu có thể tăng nhưng lợi nhuận có thể bằng không hoặc thậm chí là số âm nếu chi phí không được quản lý hợp lý. Do đó, sau chỉ số doanh thu, chỉ số thứ hai góp phần vào sự phát triển của thương hiệu chính là chỉ số lợi nhuận. Chỉ số này cần được doanh nghiệp xem xét tương ứng với chỉ số doanh thu trong mục tiêu tài chính của bất kỳ kế hoạch, dự án nào.

TĂNG TRƯỞNG LỢI NHUẬN CỦA THƯƠNG HIỆU 7-ELEVEN



- **Sự tăng trưởng mức độ nhận biết thương hiệu:** Một thương hiệu chỉ có giá trị khi được người tiêu dùng biết đến, tin tưởng và sử dụng. Do đó, trong các loại tài sản vô hình của doanh nghiệp, độ nhận biết thương hiệu đóng một vai trò giá trị đáng kể. Để có thể đánh giá được sự tăng trưởng về mức độ nhận biết thương hiệu, doanh nghiệp cần thiết phải sử dụng bên thứ ba chuyên ngành nghiên cứu thị trường. Thông thường, người ta đánh giá mức độ nhận biết thương hiệu trước và sau một chiến dịch, một chương trình, hay một hoạt động cụ thể nào đó để đo lường được kết quả thực hiện như một chỉ số đánh giá. Người ta cũng đo lường mức độ nhận biết thương hiệu so với đối thủ cạnh tranh để xác định được vị trí thương hiệu trong tâm trí của người tiêu dùng, từ đó đưa ra những mục tiêu cụ thể về việc gia tăng mức độ nhận biết qua các chương trình xúc tiến.

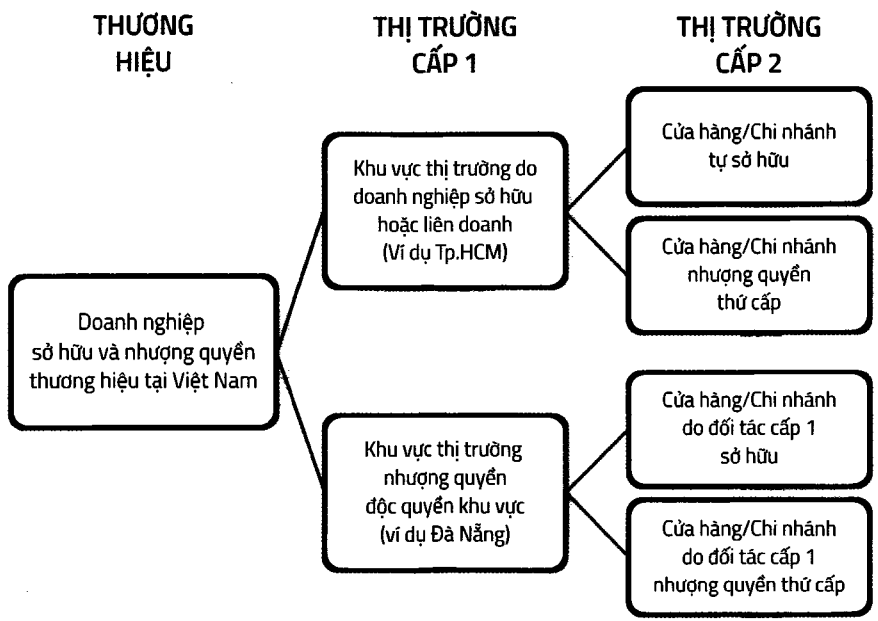
Mục tiêu 2: Sức khỏe thương hiệu

Sức khỏe là nền tảng cơ bản nhất cho sự phát triển bền vững. Một cơ thể yếu đuối, nhiều bệnh tật sẽ khiến cho năng lượng cạn kiệt, tinh thần uể oải, và mọi dự định, kế hoạch, hoạt động bị trở nên đình trệ. Cũng vì vậy, để đạt được mục đích phát triển mô hình nhượng quyền, doanh nghiệp ngoài việc phải thường xuyên khám sức khỏe định kỳ cho thương hiệu, còn phải tăng cường và tích cực giữ gìn, phát huy sức khỏe thương hiệu. Điều này cũng đồng nghĩa với việc xây dựng, duy trì, và phát triển ba yếu tố sau đây:

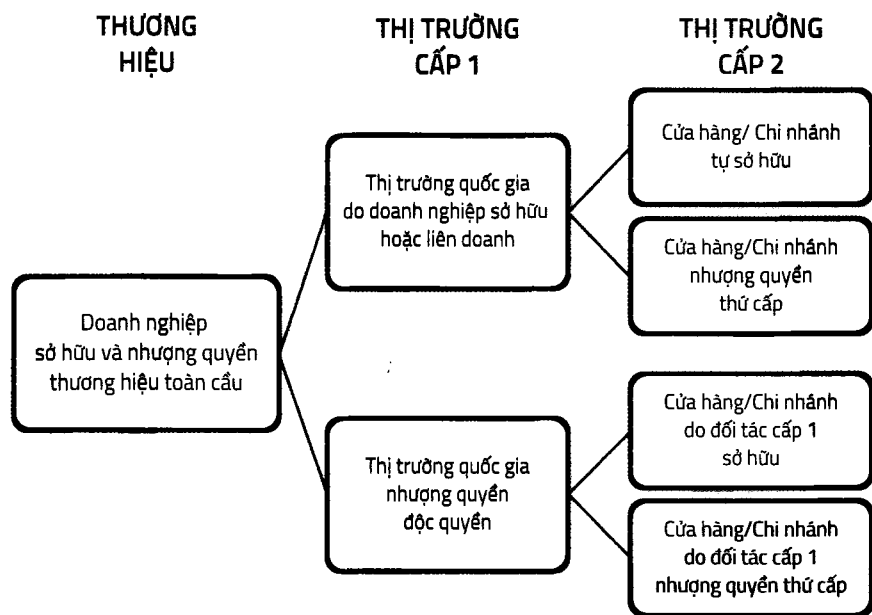
- Sức khỏe tài chính
- Sức khỏe nền tảng nhượng quyền
- Sức khỏe quan hệ đối tác

Sức khỏe tài chính: Sức khỏe tài chính của một hệ thống tùy thuộc vào sức khỏe của các đơn vị hình thành nên hệ thống đó. Sau đây là mô hình hệ thống điển hình đối với doanh nghiệp kinh doanh theo mô hình nhượng quyền:

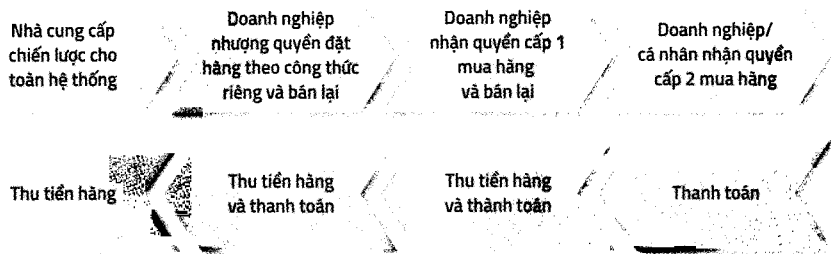
Mô hình tổ chức thị trường đối với thương hiệu nhượng quyền
chỉ hoạt động tại thị trường Việt Nam



**Mô hình tổ chức thị trường đối với thương hiệu
nhượng quyền nội địa và quốc tế**



Khi hoạt động theo hệ thống chuỗi nhượng quyền như trên, bất kỳ vấn đề, mâu thuẫn, hay khó khăn nảy sinh ở bất kỳ vị trí nào trong hệ thống đều có khả năng ảnh hưởng đến toàn hệ thống. Ví dụ nếu các đơn vị chi nhánh không thanh toán chi phí thu mua hàng hóa đúng hạn cho doanh nghiệp nhận quyền cấp 1, doanh nghiệp nhận quyền cấp 1 sẽ không có đủ tiền mặt để thanh toán hàng hóa thu mua đúng hạn cho doanh nghiệp nhượng quyền, doanh nghiệp nhượng quyền do đó sẽ không thanh toán đúng hạn cho nhà cung ứng làm nảy sinh mâu thuẫn giữa nhà cung ứng với thương hiệu, từ đó làm nảy sinh nhiều khó khăn trong hoạt động của toàn hệ thống. Sau đây là sơ đồ mẫu về hiệu ứng dây chuyền của một chuỗi cung ứng đối với một mặt hàng chiến lược không do doanh nghiệp nhượng quyền tự sản xuất, ví dụ đối với các chuỗi cà phê là bột sô cô la để pha chế các thức uống theo công thức riêng của thương hiệu chẳng hạn.



Sơ đồ trên thể hiện mối quan hệ mật thiết và dây chuyền giữa các đối tác nhượng quyền và nhận quyền các cấp, cho thấy sức khỏe tài chính của toàn hệ thống phụ thuộc vào sức khỏe của từng đơn vị kinh doanh. Như vậy, để đảm bảo sức khỏe tài chính của từng đơn vị kinh doanh, chúng ta cần theo dõi những chỉ số nào?

- Thị trường cấp 2 - cửa hàng/chi nhánh dù là do doanh nghiệp nhượng quyền sở hữu, đối tác nhận quyền cấp 1 hay cấp 2 sở hữu: Mỗi đơn vị cửa hàng/chi nhánh bản thân phải hoạt động sinh lời, đạt được sự tăng trưởng đều đặn về doanh thu, lợi nhuận (với tỷ lệ lợi nhuận ít nhất là trung bình so với tỷ lệ lợi nhuận của ngành nghề tương ứng, ví dụ đối với ngành dịch vụ chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp từ 15% đến 30%), đạt sự tăng trưởng đều đặn đối với lượng khách hàng trung thành, đảm bảo dòng tiền tích cực, hoàn vốn đầu tư nhanh hoặc ít nhất là nhanh so với thời gian hoàn vốn đầu tư theo thời gian trung bình của ngành nghề tương ứng, ví dụ đối với ngành ẩm thực trong vòng từ hai đến ba năm. Sức khỏe tài chính của mỗi đơn vị kinh doanh đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sức khỏe tài chính của toàn hệ thống. Do đó, việc tập trung theo dõi hiệu quả kinh doanh và đưa ra kế hoạch kinh doanh thích hợp để phát triển doanh thu, lợi nhuận cho từng cửa hàng/chi nhánh là trách nhiệm hàng đầu của cửa hàng trưởng và trưởng phòng hoạt động nếu là chi nhánh công ty; của hàng trưởng và đối tác nhận quyền nếu là chi nhánh nhượng quyền thứ cấp. Ngoài ra, giám sát hoạt động chịu trách nhiệm khu vực nơi chi nhánh vận hành có trách nhiệm tư vấn xây dựng kế hoạch, giám sát thực hiện, và theo dõi đánh giá kế hoạch.
- Thị trường cấp 1 – thị trường do doanh nghiệp nhượng quyền sở hữu

và phát triển (ví dụ đối với Phở 24 là thị trường Việt Nam) hoặc thị trường nhượng quyền độc quyền (ví dụ đối với thương hiệu Phở 24 là thị trường Phillipines): để hạch toán độc lập và dễ dàng theo dõi hiệu quả kinh doanh, thị trường cấp 1 cho dù thuộc sở hữu doanh nghiệp nhượng quyền, thuộc liên doanh với doanh nghiệp nhượng quyền, hay thuộc đối tác nhận quyền độc quyền đều được tách ra hoạt động như một đơn vị được cấp phép nhượng quyền cấp 1 (Trong phần bàn về phát triển thị trường của chương này, chúng ta sẽ bàn sâu hơn về hình thức tổ chức thị trường). Đối với một doanh nghiệp chịu trách nhiệm thị trường cấp 1, ngoài việc phải bảo đảm sức khỏe tài chính của các cửa hàng trực thuộc trong hệ thống, hoạt động kinh doanh của toàn doanh nghiệp cũng cần phải đạt mức tăng trưởng đều đặn về doanh thu, lợi nhuận (với tỷ lệ lợi nhuận tích cực), số lượng cửa hàng, với dòng tiền tích cực, tỷ lệ nợ vay trong mức cho phép so với tài sản và vốn tự có, hạn chế tỷ lệ nợ phải thu quá hạn và nợ xấu, xây dựng được quỹ tái đầu tư cho các dự án hoặc cửa hàng khi cần. Doanh nghiệp sở hữu thị trường cấp 1 do đó phải cân đối nguồn thu từ hoạt động doanh thu cửa hàng, doanh thu từ phí royalty, doanh thu từ việc cung ứng hàng hóa cho cửa hàng, v.v... với chi phí quản trị doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần có kế hoạch doanh thu, lợi nhuận, và tài chính thích hợp, dài hạn và ngắn hạn, để có thể chuẩn bị quỹ tiền mặt phục vụ cho hoạt động kinh doanh và phát triển thương hiệu, tránh tình trạng thiếu hụt, thâm hụt ngân sách, từ đó đưa ra những quyết định kinh doanh lệch lạc, ngắn hạn vì nhu cầu nguồn thu tiền mặt khẩn cấp. Đây là tình trạng phổ biến trong khối doanh nghiệp vừa và nhỏ, hoạt động theo hình thức gia đình, ngẫu hứng, thiếu mục tiêu và kế hoạch rõ ràng.

- Doanh nghiệp sở hữu và nhượng quyền thương hiệu: Vì là doanh nghiệp sở hữu và nhượng quyền thương hiệu, thường được nhắc đến như “bậc phụ huynh” trong mô hình nhượng quyền, doanh nghiệp nhất thiết phải xây dựng được “sự thịnh vượng” để có thể chia sẻ cho “con cháu” (chỉ các đối tác nhận quyền trong mô hình nhượng quyền). Ngoài chỉ số về doanh thu và lợi nhuận, một trong những yếu tố quan trọng nhất thể hiện sự thịnh vượng là sự dồi dào về quỹ tiền mặt. Khi cần phát triển một mô hình, sản phẩm, dòng sản phẩm mới cho hệ thống chẳng hạn,

người đầu tư chắc chắn phải là doanh nghiệp nhượng quyền. Khi cần đầu tư quảng cáo quảng bá để gia tăng mức độ nhận biết và sử dụng thương hiệu chẳng hạn, trách nhiệm đầu tư chủ đạo chắc chắn phải là doanh nghiệp nhượng quyền. Như vậy, nếu doanh nghiệp nhượng quyền không có quỹ tiền mặt hoặc tệ hại hơn, đang hoạt động một cách cầm chừng nhờ vào doanh thu từ các đối tác nhận quyền hàng tháng, việc phát triển thương hiệu và mô hình sẽ không được đầu tư, nền tảng hỗ trợ cũng vậy. Trong tình hình tài chính eo hẹp như thế, doanh nghiệp chắc chắn không thể tập trung phát triển giá trị thương hiệu và doanh nghiệp. Mục tiêu kinh doanh lúc này chỉ là giải quyết dòng tiền hàng tháng để tồn tại. Rủi ro tài chính của doanh nghiệp lớn. Thương hiệu tồn tại và phát triển một cách cầm chừng, không được đầu tư đúng mức, tạo rủi ro cho toàn hệ thống.

Sức khỏe nền tảng nhượng quyền: Trong một quan hệ nhượng quyền, bắt đầu từ lúc tìm kiếm đối tác và qua từng giai đoạn hợp tác phát triển cùng đối tác, nền tảng quan trọng nhất giúp cho quan hệ nhượng quyền khỏe mạnh, vững bền là sự chia sẻ quan điểm và thực tế áp dụng trong các vấn đề:

- Tầm nhìn thương hiệu
- Giá trị văn hóa doanh nghiệp
- Chuẩn mực hoạt động

Tầm nhìn thương hiệu:

Tầm nhìn do doanh nghiệp đề ra phải là một tầm nhìn có thể truyền cảm hứng, khiến đối tác mong muốn được gia nhập và kết nạp, mong muốn đóng góp một phần vào hành trình lịch sử của thương hiệu. Tầm nhìn là sức mạnh giúp đối tác tự tin đầu tư và vững bước cùng thương hiệu trên một hành trình dài vào tương lai. Nếu mục tiêu của doanh nghiệp nhượng quyền hoặc đối tác nhận quyền, hoặc cả hai chỉ dừng lại ở vấn đề doanh thu và lợi nhuận ngắn hạn, bỏ qua một điểm đến chung của thương hiệu trong tương lai, quan hệ “trao đổi” đó sẽ dễ dàng bị đổ vỡ khi nảy sinh sự không thỏa mãn bất kỳ về lợi ích tài chính từ một hoặc cả hai bên. Hãy tưởng tượng một chiếc thuyền mà trên đó mỗi tay chèo đều nhắm về một điểm đến khác nhau và chèo một kiểu khác nhau. Hãy tưởng tượng một

chiếc thuyền chỉ loay hoay quay vòng vì đội chèo không chia sẻ hướng đi và điểm đến. Nếu không có sự chia sẻ tầm nhìn, mọi ý định và mục tiêu khác không còn ý nghĩa. Nếu phải chọn một hình thức kinh doanh sinh lời nhanh, thu tiền mặt nhanh, hoàn vốn nhanh, lựa chọn đó chắc chắn không phải là mô hình nhượng quyền. Nhượng quyền đòi hỏi cam kết lâu dài, đầu tư hỗ trợ dài hạn và đầy đủ, đòi hỏi sự kiên trì trong phát triển, sự kiên nhẫn trong xây dựng và duy trì quan hệ, và tinh thần hợp tác đôi bên cùng có lợi. Chia sẻ tầm nhìn là điểm khởi đầu và là thước đo sức khỏe thương hiệu trong bất kỳ giai đoạn phát triển nào. Một khi sự chia sẻ tầm nhìn bị gián đoạn, sức khỏe thương hiệu tất yếu bị ảnh hưởng, sức khỏe hệ thống nhượng quyền tất yếu sẽ suy yếu, làm cản trở sự phát triển của thương hiệu và doanh nghiệp.

Giá trị văn hóa doanh nghiệp:

Tầm nhìn hợp nhất các đối tác trong một quan hệ nhượng quyền. Nhưng cũng giống như một quan hệ hôn nhân, khi hai cá nhân riêng lẻ, với nền tảng và lịch sử khác nhau hợp lại thành một đơn vị chung, mâu thuẫn là không thể nào tránh khỏi. Như vậy khi phát sinh mâu thuẫn, đâu là những chuẩn mực nền tảng để giải quyết? Nếu mỗi bên đều có cách hành xử và nếp suy nghĩ khác nhau, làm sao chúng ta có thể tìm được tiếng nói chung? Trong chương 3, chúng ta đã bàn về giá trị văn hóa doanh nghiệp, một hệ giá trị ứng xử chung giúp cho cộng đồng đoàn kết, thống nhất, là thước đo để kết nạp hoặc loại trừ. Đây cũng chính là nền tảng đạo đức chung, là môi trường giải quyết mâu thuẫn khi có vấn đề phát sinh, bất kể đó là vấn đề gì. Ví dụ nếu một trong những giá trị văn hóa của doanh nghiệp là hợp tác dựa trên tinh thần tin tưởng và minh bạch chẳng hạn. Khi đối tác nhận quyền không báo cáo đúng doanh thu trong hệ thống, nghĩa là hoạt động một cách không minh bạch về tài chính, điều này có nghĩa là nền tảng quan hệ hợp tác đã bị phá vỡ, và hệ quả là một loạt những khó khăn phát sinh theo hiệu ứng dây chuyền gây ra cho hệ thống. Dự đoán doanh thu sai. Dự đoán cung ứng sai. Năng lượng tập trung vào vấn đề kiểm soát, giải quyết sự việc, hoặc xúc tiến chi nhánh không đúng mục đích chứ không tập trung vào vấn đề phát triển. Thương hiệu và hệ thống do đó sẽ suy yếu. Hệ thống do đó sẽ suy yếu. Và sự suy yếu này không mang lại lợi ích nào cho tất cả các bên liên quan. Do đó, việc xây

dựng, duy trì, và đánh giá nền tảng giá trị văn hóa trong quan hệ đối tác là một trong những nền tảng quan trọng để gìn giữ sức khỏe thương hiệu. Lưu ý giá trị không phải là thứ có thể huấn luyện được như kỹ năng mềm và kỹ năng cứng. Bạn chỉ có hoặc không có một giá trị nhất định. Do đó, khi tìm kiếm đối tác, hãy bắt đầu từ việc tìm hiểu giá trị của đối tác tiềm năng. Khi nền tảng giá trị tương đồng, việc đàm phán các điều kiện không phải là vấn đề quá khó.

Chuẩn mực hoạt động:

Tại sao cần phải có một chuẩn mực hoạt động chung cho toàn hệ thống?

Một thương hiệu, dù có hay không có sử dụng mô hình nhượng quyền, đều có trách nhiệm gìn giữ những cam kết cốt lõi đối với khách hàng. Cam kết này tạo nên sự khác biệt và vị thế cạnh tranh cho thương hiệu. Khi cam kết bị phá vỡ, nghĩa là khi thương hiệu đó không giữ đúng lời hứa của mình đối với khách hàng, thương hiệu không còn uy tín. Một khi đã mất đi uy tín, mất dần khách hàng, thương hiệu và hệ thống sẽ dần dần suy thoái. Ở đây, doanh nghiệp không thể đổ lỗi cho chi nhánh, cũng không có cơ hội đổ lỗi cho đối tác nhận quyền. Đối với khách hàng, chỉ có sự tương tác giữa khách hàng và thương hiệu. Một khi đã chuẩn bị và áp dụng mô hình nhượng quyền, doanh nghiệp có trách nhiệm xây dựng và duy trì chuẩn mực hoạt động, với mục tiêu cung cấp sản phẩm và dịch vụ có chất lượng như nhau tại tất cả những điểm giao dịch, theo đúng nhu cầu và đòi hỏi của khách hàng đối với thương hiệu, theo đúng cam kết của thương hiệu đối với khách hàng. Thiếu đi chuẩn mực hoạt động này, sản phẩm và dịch vụ tại mỗi điểm giao dịch sẽ khác nhau, gây mất uy tín cho thương hiệu, ảnh hưởng đến sức khỏe và sự phát triển của thương hiệu. Đối với một thương hiệu nhượng quyền, khi những cam kết về chuẩn mực này được chuyển tải từ doanh nghiệp nhượng quyền sang đối tác cấp 1 và cấp 2, việc thấu hiểu, áp dụng, và duy trì cam kết trở thành một trong những thử thách hàng đầu, cần được doanh nghiệp quan tâm và đầu tư đúng mức. Ví dụ cam kết của Subway là cung cấp sản phẩm bánh sandwich luôn tươi, ngon, và dịch vụ khách hàng xuất sắc. Cam kết này trở thành điều hiển nhiên mà khách hàng mong đợi mỗi khi bước vào bất kỳ cửa hàng Subway nào, ở bất kỳ thành phố nào, hay bất kỳ quốc gia nào. Như vậy, giả sử khi có một cửa hàng nhận quyền

Subway nào đó phục vụ nguyên vật liệu không tươi ngon, ngay lập tức cam kết bị phá vỡ, tính đồng bộ, chuẩn mực của hệ thống bị phá vỡ. Nếu quảng cáo truyền miệng được biết đến như là một trong những công cụ quảng cáo hữu hiệu nhất, đặc biệt trong giai đoạn truyền thông sơ như hiện nay, thì những lời than phiền hay tẩy chay thương hiệu còn có sức lan tỏa đáng sợ hơn. Khách hàng chẳng bao giờ muốn biết doanh nghiệp sử dụng mô hình nào để phát triển. Họ càng không muốn biết những thử thách trong vấn đề xây dựng và duy trì tính đồng bộ và sự chuẩn mực trong hệ thống chuỗi hay nhượng quyền. Khách hàng chỉ biết rằng họ đang tương tác với một thương hiệu, và có quyền yêu cầu tính đồng bộ trong cam kết của thương hiệu. Điều tệ hại nhất và đổ dầu vào lửa khi giải quyết khiếu nại của khách hàng trong trường hợp này là cách trả lời: “Tại đó là cửa hàng nhượng quyền...”. Khi sự cố xảy ra, dù ở bất kỳ cửa hàng nào, thành phố nào, hay quốc gia nào, ảnh hưởng của nó cũng có sức mạnh lan tỏa trong toàn hệ thống, gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín thương hiệu, lòng tin, và sự trung thành của khách hàng. Do đó, doanh nghiệp nhượng quyền nhất thiết phải xây dựng quy trình, tiêu chuẩn hoạt động, và thường xuyên theo dõi, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện nhằm đảm bảo việc triển khai và thực hiện cam kết của thương hiệu mọi lúc, mọi nơi. Ngoài ra, các vấn đề cơ bản như nhận diện thương hiệu, định vị, truyền thông thương hiệu dĩ nhiên là cũng cần phải bảo đảm tính nhất quán trong toàn hệ thống.

BREADTALK VÀ SỰ CỐ DẦU BẮN ĐÀI LOAN

Điện thoại reng.

“15 phút nữa chúng tôi sẽ có mặt tại công ty để phỏng vấn về việc Breadtalk Việt Nam sử dụng dầu bắn Đài Loan.”

Hầu như tất cả các scandal đều bắt đầu như thế, từ sự bùng nổ về thông tin trên các phương tiện truyền thông đại chúng. Một mẩu tin đăng tải đầu đó cách Việt Nam hàng ngàn cây số, một tấm hình cùng lời bình trên một mạng xã hội cách Việt Nam nửa vòng trái đất, tất cả đều có thể làm nên một vụ scandal. Dù kinh doanh sản phẩm, dịch vụ gì, và dù áp dụng mô hình kinh doanh như thế nào, thương hiệu luôn gắn liền với rủi ro. Riêng đối với mô hình kinh doanh nhượng quyền, do đặc thù chuyển nhượng quyền sử dụng thương hiệu và chuyển giao công nghệ cho đối tác nhận quyền độc

quyền, khu vực, hay thứ cấp, rủi ro cũng theo đó mà tăng lên. Bredtalk là một thương hiệu Singapore, hiện nhượng quyền ra nhiều nước châu Á và Trung Đông, trong đó có Việt Nam. Do đối tác nhận quyền tại Hongkong có liên quan đến việc sử dụng dầu bắp Đài Loan của công ty Chang Guann bị đăng tải lên một tờ báo mạng, ngay lập tức, cả hệ thống Bredtalk tại tất cả các nước trong khu vực đều bị vạ lây, dù thật sự họ vẫn áp dụng đúng tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm và chẳng liên quan gì đến công ty Chang Guann. Scandal thương hiệu nhượng quyền là như thế. Một dao động nhỏ từ bất kỳ đối tác nhận quyền nào cũng có thể tạo thành cơn sóng thần làm lao đao thương hiệu.

Như vậy, vấn đề đặt ra đối với doanh nghiệp là làm thế nào để có thể quản lý rủi ro, bảo vệ sức khỏe cho thương hiệu khi nhượng quyền qua các cấp. Nếu rủi ro có thể đến từ nhà cung cấp, như trong trường hợp của Bredtalk, thì phải chăng doanh nghiệp nhượng quyền cần có một chuẩn mực nhất định trong vấn đề chọn nhà cung cấp cho toàn hệ thống, hoặc có quy trình kiểm tra và phê chuẩn nhà cung cấp một cách nghiêm ngặt trước khi bắt đầu hoạt động?

Sức khỏe quan hệ đối tác: Một thương hiệu nhượng quyền muốn phát triển cần phải có sự đóng góp kinh nghiệm, kiến thức và nguồn lực của toàn hệ thống. Sự phát triển của thương hiệu có thể là sự phát triển doanh thu, lợi nhuận, hay độ nhận biết thương hiệu. Cho dù là kết quả tài chính, kết quả quảng bá, quảng cáo để xây dựng và xúc tiến thương hiệu, hay kết quả sáng tạo, cải tiến sản phẩm và mô hình kinh doanh, tất cả những điều này chỉ có thể thực hiện được khi quan hệ giữa các đối tác trong chuỗi lợi ích đều mang tính tích cực, dựa trên một nền tảng giá trị chung, và trên tinh thần hợp tác đôi bên cùng có lợi. Quan hệ đối tác chúng ta bàn đến ở đây bao gồm quan hệ với đối tác nhận quyền, đối tác hợp tác chiến lược, đối tác cung ứng, và dĩ nhiên là cả những tổ chức ngành nghề và chính phủ có liên quan đến sự phát triển của ngành nghề, thị trường, và doanh nghiệp. Khi xảy ra tranh chấp, cho dù tranh chấp bắt nguồn từ lý do gì, thiệt hại đầu tiên và đáng kể nhất vẫn là thương hiệu. Tranh chấp có thể sinh ra những thông tin truyền thông không có lợi cho thương hiệu. Tranh chấp có thể dẫn đến việc đóng cửa hoạt động chi nhánh hay thị trường, dẫn đến những tổn thất nghiêm trọng về doanh thu, uy tín thương hiệu, và

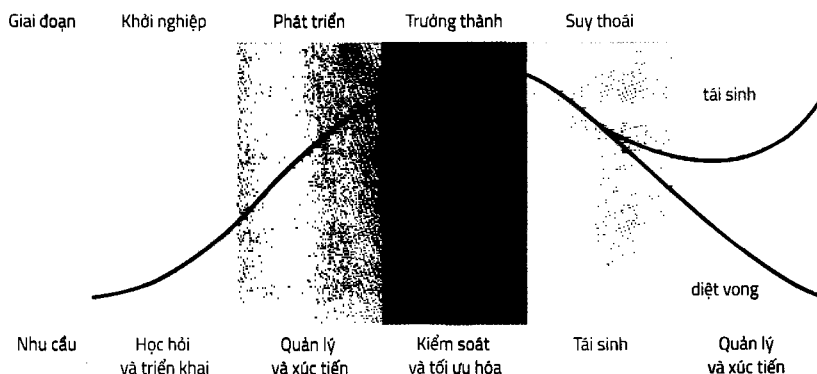
lòng trung thành của khách hàng. Tệ hại hơn, tranh chấp có thể dẫn đến những hành động quá khích, mang ý đồ phá hoại hình ảnh và uy tín thương hiệu. Do đó, để duy trì và gia tăng sức khỏe thương hiệu, việc duy trì và gia tăng sức khỏe trong quan hệ giữa các bên đối tác đóng vai trò không kém phần quan trọng.

Mục tiêu 3: Nền tảng hỗ trợ từ thương hiệu

Khi doanh nghiệp mong muốn sử dụng hoặc chuyển đổi sang mô hình nhượng quyền, điều doanh nghiệp cần xây dựng hay thay đổi cơ bản nhất chính là hệ suy nghĩ trong hoạt động kinh doanh. Đối với một doanh nghiệp bình thường, mọi hoạt động của doanh nghiệp hướng đến sự thành công của doanh nghiệp, và trong nhiều trường hợp là thành công của cá nhân người chủ sở hữu doanh nghiệp. Khi bắt đầu nhượng quyền, **sự thành công của doanh nghiệp dựa trên nền tảng thành công của đối tác nhận quyền**. Do đó, mọi hoạt động trong doanh nghiệp bắt đầu từ thời điểm này cần phải hướng về mục tiêu xây dựng sự thành công cho đối tác nhận quyền. Khi sự thay đổi về hệ suy nghĩ này chưa hình thành hay chưa quán triệt, doanh nghiệp không nên nóng vội trong việc triển khai mô hình nhượng quyền. Cái giá phải trả sẽ rất đắt khi hệ suy nghĩ chưa thống nhất, dẫn đến việc triển khai hoạt động không đi đến một mục tiêu thống nhất, vô hình trung làm suy yếu sức mạnh tổng hợp của toàn hệ thống. Đối với mô hình nhượng quyền, lời khuyên thực tế nhất là phát triển chậm mà chắc. Sự nóng vội mang đến nhiều rủi ro gây khủng hoảng cho hệ thống và thương hiệu.

Đến đây, nếu hệ suy nghĩ đã thay đổi, nghĩa là chúng ta cần phải tập trung xây dựng sự thành công cho đối tác nhận quyền, vậy kế hoạch hành động là gì? Câu trả lời chính là mục tiêu thứ 3 trong ba mục tiêu cơ bản: Xây dựng, duy trì và không ngừng cải tiến nền tảng hỗ trợ đối tác. Hãy quay lại ý niệm doanh nghiệp nhượng quyền là bậc phụ huynh, và đối tác nhận quyền là con cháu. Bậc phụ huynh cần phải hiểu, chuẩn bị, và có mặt để hỗ trợ con mình qua từng giai đoạn phát triển, cũng như doanh nghiệp nhượng quyền cần phải chuẩn bị và hỗ trợ cho đối tác nhận quyền của mình qua từng giai đoạn phát triển (xem sơ đồ Chu kỳ phát triển kinh doanh).

CHU KỲ PHÁT TRIỂN KINH DOANH



Trong giai đoạn ký kết và bắt đầu khởi nghiệp, đối tác nhận quyền cần được hỗ trợ nhiều nhất, chi tiết nhất và thường xuyên nhất. Giai đoạn này là lúc đối tác học hỏi kiến thức và kinh nghiệm trong ngành, chuẩn bị cho việc tổ chức chi nhánh/thị trường mới, khai trương hoạt động, rút kinh nghiệm và điều chỉnh hoạt động. Đây là giai đoạn xây dựng kế hoạch, tập trung huấn luyện, thực tập, và tổ chức hoạt động dưới sự quản lý và theo dõi của doanh nghiệp nhượng quyền. Giai đoạn này tập trung vào các hỗ trợ mang tính chức năng như cung ứng, hoạt động, tuyển dụng, huấn luyện, khai trương, tiếp thị..., trong đó các kỹ năng về quản lý hoạt động đóng vai trò chủ đạo. Giai đoạn này đòi hỏi doanh nghiệp nhượng quyền tổ chức đội ngũ quản lý dự án để hỗ trợ và triển khai cùng với đối tác từ thời gian chuẩn bị đến thời gian khai trương và ổn định hoạt động.

Khi chuyển sang giai đoạn phát triển, đối tác cần tập trung phát triển cả chiều dọc lẫn chiều ngang, nghĩa là một mặt phát triển doanh thu và lợi nhuận của các chi nhánh hiện hữu, một mặt mở rộng thị trường bằng cách phát triển thêm kênh bán hàng, thêm chi nhánh, khu vực, hoặc thị trường mới. Do đó, đối với giai đoạn phát triển này, doanh nghiệp nhượng quyền cần hỗ trợ đối tác các công cụ và biện pháp giúp gia tăng doanh thu, lợi nhuận, phát triển tối ưu tiềm năng kinh doanh, và gia tăng mức độ thâm nhập thị trường.

Giai đoạn tiếp theo là giai đoạn trưởng thành của đối tác. Nhờ vào sự tăng trưởng mạnh mẽ trong giai đoạn trước, đây là lúc đối tác gặt hái tốt nhất kết quả kinh doanh. Do đó, nhu cầu chính trong giai đoạn này là tối

ưu hóa kết quả tài chính đối với các kênh doanh hiện hữu, bảo vệ vị thế cạnh tranh trong phạm vi thị trường, khai thác các kênh doanh thu và lợi nhuận cộng thêm, và củng cố lòng trung thành của khách hàng đối với thương hiệu. Hỗ trợ cần thiết từ doanh nghiệp nhượng quyền trong giao đoạn này tập trung vào hai mục tiêu:

- a. Biện pháp và công cụ để tăng cường vị thế cạnh tranh, gia tăng mức độ hài lòng và củng cố lòng trung thành của khách hàng.
- b. Tập trung tạo sự khác biệt cho thương hiệu bằng cách tung sản phẩm mới, sản phẩm cải tiến, các chương trình tiếp thị sáng tạo, xây dựng dịch vụ cộng thêm hoặc sử dụng sức mạnh cung ứng để giảm thiểu chi phí cung ứng sản phẩm đến tay khách hàng.

Khi thị trường đã qua giai đoạn trưởng thành và bắt đầu vào thời kỳ suy thoái, đó cũng là lúc đối tác cần được chuẩn bị để có thể tái tung thương hiệu và chuyển tiếp sang một giai đoạn phát triển mới.

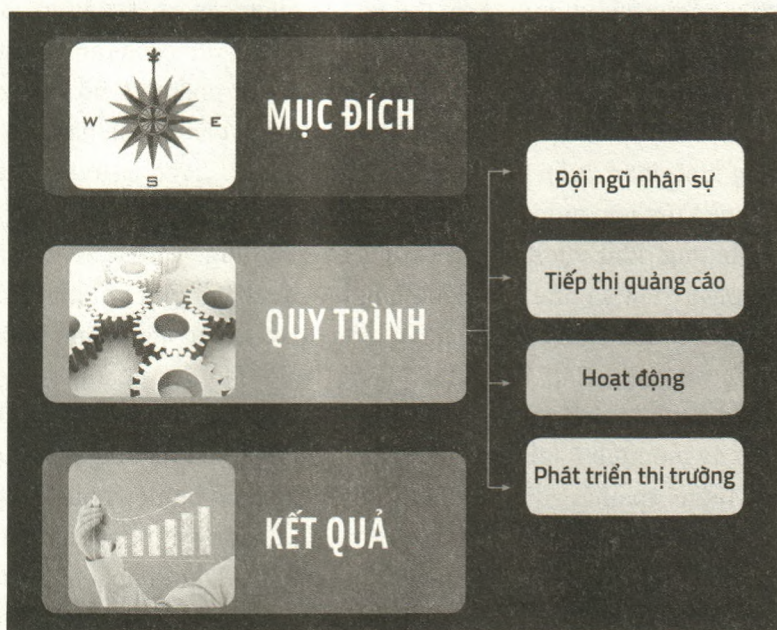
Đối với một thương hiệu bán lẻ và nhượng quyền, mô hình kinh doanh phải được thường xuyên tiên hóa và cập nhật sẽ để thích ứng với tốc độ thay đổi của thị trường và nhu cầu tiêu dùng. Mỗi một mô hình tiên hóa mới được gọi là một thể hệ, bắt đầu từ số 1 là thể hệ đầu tiên và lớn dần theo số lượng mô hình mới. Mỗi thể hệ khi được cập nhật giải quyết một hoặc một vài yêu cầu tiên hóa nhỏ của thị trường, ví dụ cách thiết kế không gian mang tính cộng đồng hơn, cách phục vụ sản phẩm có bổ sung thêm công đoạn hoàn thiện tại cửa hàng, hình thức tiếp cận khách hàng chuyển tiếp sang giai đoạn “tiếp cận khách hàng tận nơi”.... Việc sử dụng thể hệ mô hình nào tùy vào mức độ phát triển của thị trường và nhu cầu tiêu dùng tại địa phương, khu vực, hoặc thị trường tương ứng. Ví dụ tại Việt Nam, mức độ phát triển và nhu cầu tiêu dùng tại các thành phố lớn như Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đà Nẵng có thể hoàn toàn khác so với các thành phố kém phát triển hơn như Cần Thơ, Hải Phòng, Huế. Do đó, doanh nghiệp sử dụng thể hệ mô hình 3 tại Tp. Hồ Chí Minh chẳng hạn, nhưng chỉ cần sử dụng thể hệ mô hình 2 tại Cần Thơ. Ngoài sự tiên hóa thường xuyên để có thể luôn luôn cập nhật với nhu cầu thị trường, doanh nghiệp nhượng quyền cũng cần phải có các dự án tiên hóa định kỳ, nhằm giải quyết những thay đổi lớn, thay đổi mang tính nền tảng trong quy trình kinh doanh, hồ sơ sản phẩm, định vị và hình ảnh thương hiệu.

Chính những dự án tiên hóa này là hỗ trợ cần thiết của doanh nghiệp nhượng quyền đối với đối tác trong giai đoạn suy thoái, giúp đối tác có sự chuẩn bị cần thiết để có thể làm mới thương hiệu và mô hình, thổi luồng năng lượng tái sinh vào thương hiệu và thị trường vốn đã bão hòa, củng cố nền tảng cho đối tác chuyển tiếp sang một chu kỳ phát triển mới.

B. CHỮ P THỨ 2 – PROCESS - QUY TRÌNH THỰC HIỆN

Sau khi đã xây dựng mục tiêu kinh doanh, qua đó đề xuất kết quả kinh doanh mục tiêu và mong muốn, bước cuối cùng mà doanh nghiệp cần thiết lập và triển khai là Process – Quy trình thực hiện.

Process - quy trình thực hiện - bao gồm tất cả những nền tảng hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp. Đối với một doanh nghiệp nhượng quyền, quy trình thực hiện bao gồm Đội ngũ nhân sự, Tiếp thị quảng cáo, Hoạt động, và Phát triển thị trường.



1. Đội ngũ nhân sự là tài sản quý giá nhất của một công ty nhượng quyền và bán lẻ. Đội ngũ là đại sứ của thương hiệu, là người giữ gìn tiêu chuẩn hoạt động, là chất kết dính thiết yếu để đảm bảo tính thống nhất và xuyên suốt của một doanh nghiệp. Chúng ta ai cũng biết doanh nghiệp nhượng quyền và bán lẻ luôn luôn có hệ thống, quy trình, công cụ dụng cụ hoạt động và những tiêu chuẩn thước đo hết sức rõ ràng. Tuy nhiên, nếu không có đội ngũ biết sử dụng những hệ thống và quy trình đó, nếu không có cam kết giữ gìn những tiêu chuẩn đó, nếu không có sự đoàn kết nỗ lực hỗ trợ lẫn nhau, thì những gì đã đề ra cũng chỉ là một mớ giấy nằm trong hộc tủ. Tác giả đã chứng kiến nhiều doanh nghiệp sẵn sàng chi tiêu hàng triệu đô la, sẵn sàng tiêu hao công sức và thời gian để đàm phán một hợp đồng nhượng quyền và đầu tư vào một thương hiệu. Tuy nhiên, khi đến thời điểm quan trọng nhất trong vấn đề đầu tư hoạt động và phát triển kinh doanh, các doanh nghiệp này lại quan tâm và đầu tư không đúng mức cho yếu tố Đội ngũ nhân sự. Thật ra, điều này cũng vô cùng dễ hiểu. Khi mua nhượng quyền, doanh nghiệp thường y lại vào việc thương hiệu đã có tiếng tăm, hệ thống quy trình hoạt động đã được thiết lập mà xem nhẹ yếu tố con người. Sai lầm này thường phải trả giá gấp nhiều lần số tiền vốn bỏ ra đầu tư ban đầu. Hãy đầu tư vào Đội ngũ nhân sự. Một thủy thủ đoàn giỏi và kinh nghiệm là vô cùng cần thiết để dẫn dắt con tàu đi đúng tuyến đường đã vạch ra, đến bến bờ đã định, ngay cả trong những cơn bão tố.

2. Tiếp thị quảng cáo là một trong những đề tài thường xuyên gây ra tranh luận trong mô hình kinh doanh nhượng quyền. Doanh nghiệp nhượng quyền sở hữu thương hiệu, xúc tiến thương hiệu từ góc độ xây dựng thương hiệu chung, thiết lập các tiêu chuẩn và hệ thống nhận diện thương hiệu, cung cấp hệ thống, quy trình, công cụ dụng cụ tiếp thị nhưng đòi hỏi đối tác nhận quyền có trách nhiệm phát triển thương hiệu tại thị trường địa phương hoặc khu vực nhận quyền. Bên nhận quyền mua quyền sử dụng thương hiệu và mô hình kinh doanh, đầu tư phát triển hệ thống kinh doanh, nhưng lại thường thiếu quan tâm đến những vấn đề về tiếp thị quảng cáo với lý do mình không phải là chủ sở hữu thương hiệu và do đó không có trách nhiệm xúc tiến quảng bá thương hiệu. Trên thực tế, tiếp thị quảng cáo là một trong những yêu

tổ nền tảng quan trọng xuyên suốt các cấp độ trong mô hình nhượng quyền. Tất cả các thành viên có liên quan trong chuỗi hoạt động của một mô hình nhượng quyền, dù là doanh nghiệp nhượng quyền hay đối tác nhận quyền các cấp đều cùng phải đóng góp vào vấn đề xúc tiến và quảng bá thương hiệu. Tiếp thị quảng cáo là nền tảng quan trọng đối với bất kỳ quy mô hoạt động nào. Doanh nghiệp nhượng quyền cần phải đầu tư xây dựng nền tảng thương hiệu. Đối tác nhận quyền có trách nhiệm xây dựng độ nhận thức và nhận biết thương hiệu trong phạm vi thị trường hoạt động của mình. Nhân viên tại các vị trí tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cũng đóng vai trò quan trọng trong việc hoàn thành lời hứa của thương hiệu đối với khách hàng, bảo đảm sản phẩm và dịch vụ luôn mang đến sự hài lòng cho khách hàng, và giúp nâng cao mức độ trung thành của khách hàng đối với thương hiệu. Sự thành công trong việc xây dựng và xúc tiến một thương hiệu đòi hỏi có sự nỗ lực ở tất cả mọi cấp độ, từ quản lý cao cấp đến nhân viên phục vụ khách hàng, từ doanh nghiệp nhượng quyền đến đối tác nhận quyền.

3. Quản lý hoạt động có lẽ là nền tảng được đề cao và chú ý nhiều nhất trong mô hình kinh doanh nhượng quyền do ảnh hưởng trực tiếp của nó đối với hoạt động hàng ngày của toàn hệ thống. Vai trò của quản lý hoạt động là đảm bảo chất lượng sản phẩm, dịch vụ và lời hứa của thương hiệu đối với khách hàng. Do đó, một hệ thống nhượng quyền hiệu quả nhất thiết phải có quy trình hoạt động tiêu chuẩn (Standard Operating Procedures – hay thường được gọi tắt là SOP). SOP được xây dựng cho tất cả những công việc cần triển khai hàng ngày tại chi nhánh, ví dụ như chào khách, trả lời điện thoại khách hàng, nhận đơn đặt hàng, kiểm tra hàng tồn, mở ca, đóng ca, thực hiện dịch vụ, làm báo cáo doanh thu, v.v... Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ phân tích kỹ hơn về cách xây dựng SOP và các biểu mẫu tương ứng hỗ trợ vấn đề quản lý hoạt động. Tuy nhiên, điều quan trọng mà doanh nghiệp cần lưu ý là huấn luyện và phổ biến cho tất cả các quy trình và biểu mẫu này đến từng thành viên trong hệ thống, tương ứng với vị trí và trách nhiệm tương ứng của từng vị trí và bộ phận. Việc tuân thủ hệ thống, quy trình chuẩn đảm bảo công việc hoạt động hiệu quả. Một điểm quan trọng khác cần lưu ý là hoạt động đúng chuẩn không

đồng nghĩa với việc đảm bảo lợi nhuận kinh doanh. Cần phải có đội ngũ không chỉ thành thạo về hoạt động mà còn phải có đầu óc biết kinh doanh luôn tìm cách gia tăng doanh thu và quản lý chi phí với mục tiêu gia tăng lợi nhuận ròng, cần phải có Tiếp thị quảng cáo để hỗ trợ đội ngũ bán hàng, và cần phải có Phát triển thị trường để đảm bảo việc chọn vị trí hay kênh phân phối bán hàng phù hợp. Chỉ dựa vào Hoạt động thì hệ thống sẽ không bao giờ vững mạnh và kinh doanh hiệu quả.

- 4. Phát triển thị trường** là nền tảng cuối cùng trong phần Quy trình. Tuy nhiên, Phát triển thị trường thường là yếu tố đi đầu khi áp dụng mô hình nhượng quyền. Phát triển bao gồm tất cả những gì liên quan đến xây dựng bản đồ thị trường giúp mở rộng hệ thống tại thị trường nội địa và quốc tế nếu có. Phát triển bao gồm hai trách nhiệm chính: Quan hệ với đối tác cho thuê, tìm kiếm và lựa chọn đối tác nhận quyền, trong đó bao gồm việc sang nhượng và chuyển nhượng các chi nhánh/thị trường hiện hữu. Một công ty nhượng quyền có chiến lược và kế hoạch phát triển phù hợp là chìa khóa giúp xây dựng hệ thống nhượng quyền hiệu quả, mang lại lợi nhuận kinh doanh cho cả doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền, đóng góp quan trọng vào mục đích và mục tiêu chung của công ty.

Do tầm quan trọng của Quy trình trong việc thiết lập tiêu chuẩn hoạt động cho một doanh nghiệp nhượng quyền, chúng ta sẽ dành toàn bộ các chương tiếp theo để đi vào phân tích chi tiết từng nền tảng - Tiếp thị, Đội ngũ nhân sự, Quản lý hoạt động, và Phát triển thị trường, giúp doanh nghiệp nhượng quyền hoạt động thống nhất, chuẩn mực và hiệu quả xuyên suốt trong toàn hệ thống.



CHỮ P THỨ 3 – PERFORMANCE - KẾT QUẢ KINH DOANH

Tại sao lại đưa chữ P thứ 3 lên phía trước? Mục đích và mục tiêu sẽ chẳng bao giờ đo lường được nếu không có chỉ số đo lường kết quả. Một mục đích hay mục tiêu không có chỉ số đo lường có thể ví như một giấc mơ hay một điểm đến mờ mờ lung lung bên kia bờ cầu vồng. Để đối tác và đội ngũ biết và hiểu rõ thương hiệu cần đi đến đâu, đạt được thành quả gì, kết quả mục tiêu chính là thước đo cần được doanh nghiệp đề ra, phổ biến để mọi thành viên và đối tác liên quan cam kết thực hiện và cùng nhau hoàn thành. Trong từng giai đoạn triển khai thực hiện kế hoạch, doanh nghiệp có thể sử dụng kết quả thực hiện thực tế để so sánh với kết quả mục tiêu, qua đó đánh giá được mức độ hoàn thành. Thông thường, kết quả mục tiêu cho một năm sẽ được kiểm tra đánh giá hàng tháng và hàng quý, giúp doanh nghiệp hiểu rõ tình hình hoạt động, mức độ hoàn thành qua đó kịp thời đề ra những hiệu chỉnh thích hợp theo tình hình thị trường để đạt được kết quả cuối cùng.

Tuy nhiên, bao giờ cũng vậy, sẽ có những mục tiêu mà chúng ta không đạt được. Sẽ có những mục tiêu không thể hoàn thành dù đã triển khai theo sát kế hoạch. Đôi khi, mục tiêu đề ra quá cao. Đôi khi bản thân chúng ta chủ quan và cam kết nhiều hơn khả năng thực hiện. Cũng đôi khi, chúng ta đề ra mục tiêu thích hợp nhưng lại không đủ tiềm lực để thực hiện. Hoặc có lúc chúng ta vì quá phấn khích với những cơ hội đâu đó từ trên trời rơi xuống và cho phép bản thân bị cơ hội dẫn dắt, khiến cho chúng ta ngày càng xa rời phương hướng đã đề ra. Dù lý do là gì đi chăng nữa, khi kết quả đề ra không đạt được, việc cần làm là phân tích vấn đề để hiểu rõ nguyên nhân thất bại nằm ở đâu, nằm ở chữ P thứ nhất – Mục đích và mục tiêu kinh doanh (Purpose) hay chữ P thứ hai - Quy trình thực hiện (Process). Hành vi phản ứng thông thường mà tác giả thường nhận thấy khi nảy sinh vấn đề về kết quả là việc tìm và đổ lỗi lập tức cho các phòng ban trong quy trình thực hiện có liên quan như tiếp thị, nhân sự, hoạt động, hoặc phát triển hệ thống. Hành vi này ngoài việc không giúp xác định đúng nguyên nhân để sửa chữa và cải tiến, còn gây ra lãng phí nguồn lực vận động để giải quyết một nhận thức sai lầm. Tác

giả khuyên doanh nghiệp nên hết sức bình tĩnh và thận trọng trong việc phân tích nguyên nhân thất bại để có thể đề ra kế hoạch hành động thích hợp và hiệu quả.

MỘT SỐ KPI MÀ DOANH NGHIỆP CÓ THỂ SỬ DỤNG ĐỂ THEO DÕI KẾT QUẢ KINH DOANH:

Sự phát triển của thương hiệu:

1. Tỷ lệ tăng trưởng doanh số cùng kỳ (comp sales), ví dụ tháng 5 năm nay so với tháng 5 năm trước.
2. Tỷ lệ hoàn thành chỉ tiêu doanh số - thực tế so với ngân sách. Ví dụ doanh số dự đoán theo ngân sách của chi nhánh là 1 tỷ đồng/tháng. Thực tế thực hiện là 800 triệu đồng. Tỷ lệ hoàn thành là 80%.
3. Lợi nhuận trước thuế và lãi vay (EBIT)
4. Thời gian hoàn vốn đầu tư (ROI – Return on Investment)
5. Số lượng chi nhánh
6. Số lượng thị trường
7. Mức độ nhận biết thương hiệu (%)
8. Thị phần

Sức khỏe thương hiệu:

9. Chỉ số tài chính quản trị: Lợi nhuận gộp, lợi nhuận hoạt động, lợi nhuận trước thuế, lợi nhuận ròng, chi phí giá vốn, chi phí hoạt động, chi phí quản trị doanh nghiệp....
10. Báo cáo cân đối tài chính
11. Sự tương đồng về tầm nhìn thương hiệu và giá trị văn hóa giữa doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền, đối tác chiến lược, đối tác cung ứng
12. Mức độ tuân thủ quy trình và tiêu chuẩn của đối tác nhận quyền (có thể triển khai kiểm tra định kỳ các vấn đề tuân thủ và đánh giá bằng tỷ lệ hoàn thành)
13. Quan hệ giữa doanh nghiệp nhượng quyền với đối tác nhận quyền, nhà cung cấp, đối tác chiến lược, và nội bộ đội ngũ nhân viên (có thể triển khai khảo sát đánh giá mức độ hài lòng và đề xuất ý kiến cải tiến định kỳ)

Hỗ trợ của doanh nghiệp nhượng quyền:

14. Tổ chức đội ngũ hỗ trợ đầy đủ và có hệ thống
15. Năng lực đội ngũ
16. Tỷ lệ hoàn thành các dự án xây dựng/cải tiến quy trình, tiêu chuẩn, hệ thống hỗ trợ cho đối tác
17. Tỷ lệ hoàn thành các dự án sáng tạo về hệ thống, mô hình, thương hiệu giúp phát triển thương hiệu và hệ thống
18. Thời gian phản ứng, cách giao tiếp, quy trình giải quyết vấn đề và sự cố cùng đối tác

D. TÓM TẮT

Những vấn đề đã bàn đến trong chương 4: Giới thiệu mô hình 3P để xây dựng nền tảng nhượng quyền

- Chữ P thứ nhất – Purpose – Mục đích và mục tiêu kinh doanh
 - Mục đích
 - Ba mục tiêu chính
 - Sự phát triển của thương hiệu
 - Sức khỏe thương hiệu
 - Nền tảng hỗ trợ của thương hiệu
- Chữ P thứ hai – Process - Quy Trình Thực Hiện
 - Đội ngũ nhân sự
 - Tiếp thị quảng cáo
 - Quản lý hoạt động
 - Phát triển thị trường
- Chữ P thứ ba – Performance - Kết Quả Kinh Doanh

Chương năm

QUYỀN LỰC CỦA MARKETING

Marketing – hay tiếp thị - là nền tảng đầu tiên để xây dựng một bộ khung vững chắc cho doanh nghiệp nhượng quyền.

A. BỐN NỀN TẢNG CƠ BẢN

Khi nghĩ đến nhượng quyền, người ta nghĩ ngay đến quy trình và tiêu chuẩn. Đó cũng là lý do vì sao mà chủ đề này luôn luôn là chủ đề đầu tiên được đề cập đến trong bất kỳ cuộc họp hay buổi thảo luận nào về nhượng quyền mà tác giả đã trải nghiệm tại Việt Nam.

Quy trình và tiêu chuẩn đương nhiên là bộ khung, là nòng cốt của hoạt động nhượng quyền. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp vội vàng đi thẳng vào vấn đề xây dựng quy trình và tiêu chuẩn chỉ để có thể bán nhượng quyền, cách tiếp cận đó là hoàn toàn sai lầm. Quy trình chỉ là một trong ba chữ P mà chúng ta đã bàn đến trong tổ chức mô hình nhượng quyền ở chương trước. Ngoài ra, đối với doanh nghiệp Việt Nam vừa khởi nghiệp hoặc đang chuyển đổi sang áp dụng mô hình nhượng quyền, việc tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phải là điểm khởi đầu trước khi doanh nghiệp bắt tay vào xây dựng tổ chức và hệ thống nhượng quyền.

Tác giả mong muốn một lần nữa nhấn mạnh tầm quan trọng của việc triển khai mô hình qua từng bước, giúp doanh nghiệp xây dựng được một nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững và dài hạn. Cách tiếp cận mì ăn liền, tranh thủ, vội vàng vì một chút lợi ích trước mắt sẽ tạo ra hiệu quả tức thời nhưng chắc chắn cũng sẽ mang lại những hậu quả nghiêm trọng cho sự phát triển bền vững của thương hiệu và hệ thống trong tương lai. Một chút tiền đầu tư mà bạn tiết kiệm hôm nay, một ít lợi ích tài chính trước mắt mà bạn thu được bằng nhượng quyền lúc này là mầm mống sinh ra chi phí giải quyết khủng hoảng gấp hàng trăm lần trong tương lai. Nói như vậy không có nghĩa là doanh nghiệp phải đầu tư một hệ thống hoàn chỉnh, đồ sộ và tốn kém trước khi có thể bắt đầu nhượng quyền.

Quan trọng là doanh nghiệp phải bắt đầu từ những nền tảng cơ bản, xây dựng cơ sở cho sự phát triển ngắn hạn và dài hạn. Hệ thống luôn luôn có thể được phát triển và cập nhật cho phù hợp với tình hình phát triển thực tế của doanh nghiệp qua từng giai đoạn.

Hầu hết doanh nghiệp Việt Nam cần thiết phải tái cơ cấu trong bối cảnh hiện nay là do thiếu xây dựng nền tảng trong quá khứ. Do đó, để phát triển bền vững trong 10, 20 năm tiếp theo, doanh nghiệp nhất thiết phải bắt đầu từ việc xây dựng nền tảng ngay hôm nay. Nếu bạn đang đọc đến đây mà chưa xem qua các chương đầu của sách, tác giả chân thành khuyên bạn nên dừng lại và đọc lại từ chương 1. Ngược lại, nếu ai đó tiếp cận doanh nghiệp bạn chỉ với đề xuất xây dựng tiêu chuẩn và quy trình nhượng quyền, hãy đặt câu hỏi quy trình/tiêu chuẩn đó sẽ giúp gì cho sự phát triển bền vững của thương hiệu trong tương lai. Tất cả phải được đặt trong bối cảnh phát triển bền vững, dài hạn, và vươn đến tầm nhìn. Đây có thể nói là điểm yếu lớn nhất của doanh nghiệp Việt Nam khi so sánh với các thương hiệu và doanh nghiệp trong khu vực và trên trường quốc tế.

Trong những năm gần đây, chữ “disruptive” được sử dụng rất nhiều trong tất cả các ngành, nhất là trong bối cảnh sử dụng công nghệ để sáng tạo và phát triển, một yếu tố không thể thiếu trong sự phát triển của bất kỳ ngành nghề nào trong tương lai. “Disruptive” là tính chất gián đoạn, bắt buộc một thói quen, một hiện trạng, một nếp suy nghĩ, phải dừng lại, bị đặt nghi vấn, bị mổ xẻ, bị xem xét lại trong một góc nhìn mới. Những doanh nghiệp sáng tạo, cập nhật, và phát triển đều trân trọng và biết cách sử dụng tính chất này. Đây cũng chính là tính chất mà doanh nghiệp Việt Nam cần nắm bắt, nhất trong giai đoạn hiện nay. Sự dừng lại chính là điểm khởi đầu.

Đến đây, tác giả mời bạn đọc cùng tìm hiểu và phân tích chi tiết các vấn đề về Quy trình thực hiện, bốn nền tảng quan trọng trong việc xây dựng hệ thống và tiêu chuẩn nhượng quyền. Đó là:

- Tiếp thị
- Đội ngũ nhân sự
- Quản lý hoạt động
- Phát triển thị trường

Lưu ý: các chi tiết trong chương 6, 7, 8, 9 đều dựa trên nền tảng xây dựng mô hình nhượng quyền cấp 2, nghĩa là phát triển nhượng quyền thứ cấp dành cho các doanh nghiệp Việt Nam có nhu cầu phát triển nhượng quyền trong phạm vi nội địa. Đối với các doanh nghiệp mong muốn phát triển ra khu vực và quốc tế, chi tiết sẽ bàn đến trong chương 10 – Chuẩn bị để quốc tế hóa.

Triển khai xây dựng nền tảng

Trong bất kỳ ngành nghề nào, tiếp thị đều là nền tảng cần thiết và quan trọng đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Điểm khác biệt cơ bản đối với mô hình nhượng quyền là việc sử dụng thương hiệu như một tài sản để cho thuê. Như vậy, đối tượng sử dụng thương hiệu lúc này không chỉ là doanh nghiệp nhượng quyền mà còn có sự tham gia của các cấp đối tác nhận quyền và theo đó là một loạt các đối tác hợp tác của họ. Tính phức tạp trong việc quản lý thương hiệu cũng theo đó mà tăng lên. Ngoài ra, do có sự phân cấp trong quan hệ nhượng quyền, các hoạt động tiếp thị cũng được chia thành hai cấp độ: Xây dựng, quản lý, hỗ trợ và kiểm soát từ đối tác nhượng quyền, xúc tiến và triển khai từ đối tác nhận quyền. Quan niệm doanh nghiệp nhượng quyền là người phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về tiếp thị là một quan niệm sai lầm. Quan niệm này có lẽ bắt nguồn từ việc hiểu sai định nghĩa về tiếp thị, xem tiếp thị như một bộ phận, một chức năng trong sơ đồ tổ chức của một doanh nghiệp. Để bắt đầu một quan hệ nhượng quyền thành công, doanh nghiệp nhượng quyền nên lưu ý làm rõ các định nghĩa, ý niệm và vai trò của mỗi bên trong từng nền tảng. Các định nghĩa, ý niệm này cần được đưa vào chương trình huấn luyện khởi nghiệp cho đối tác.

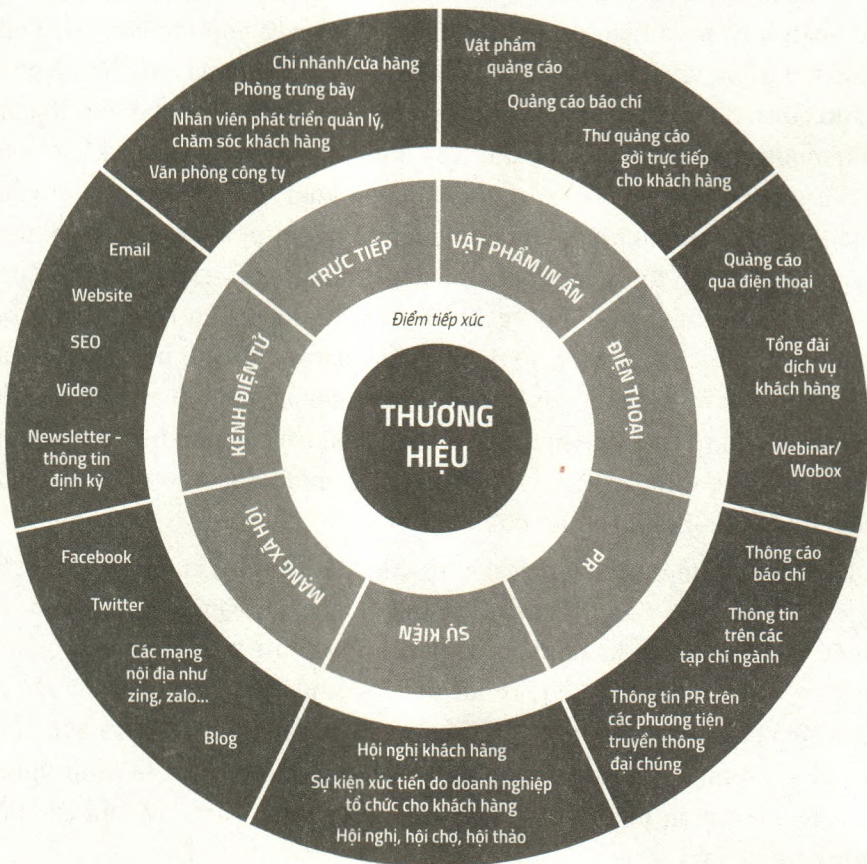
Khi bàn về tiếp thị, hãy bắt đầu từ việc đặt câu hỏi cho đội ngũ nhân sự và đối tác xem tiếp thị là gì. Tác giả chắc chắn bạn sẽ nhận được rất nhiều câu trả lời rất khác nhau. Đối với một ý niệm mà ai trong chúng ta cũng quen thuộc, việc quay lại tìm hiểu nền tảng cơ bản đôi khi là cách tiếp cận hiệu quả nhất để giải quyết các vấn đề vai trò và quan hệ. Ngoài ra, định nghĩa mà doanh nghiệp mong muốn phải là định nghĩa dễ hiểu, đơn giản nhưng rõ ràng về trách nhiệm và vai trò của các đối tượng liên quan.

B. NHÌN LẠI VỀ MARKETING

Marketing - tiếp thị đơn giản là tạo ra mong muốn mua hàng.

Nếu tiếp thị là tạo ra mong muốn mua hàng vậy thì tiếp thị là nhiệm vụ của ai?

Mong muốn mua hàng được hình thành qua sự tiếp xúc của đối tượng khách hàng và thương hiệu. Như vậy, để có thể tiếp thị hiệu quả, rõ ràng doanh nghiệp cần thiết phải giao tiếp hiệu quả tại **TẤT CẢ** những điểm tiếp xúc giữa thương hiệu và khách hàng. Đối với một thương hiệu nhượng quyền, đâu là điểm tiếp xúc?



Để kiểm soát và xúc tiến thương hiệu tại tất cả những điểm tiếp xúc như trên, có hay chăng sự phân biệt rõ ràng giữa vai trò của phòng tiếp thị và các phòng ban khác? Có hay chăng sự phân biệt vai trò của doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền? Tại bất kỳ điểm tiếp xúc nào, trong bất kỳ thời điểm nào, dù là nhân viên hay quản lý, dù là bên nhượng quyền hay bên nhận quyền, người đang đại diện thương hiệu tiếp xúc với khách hàng chính là đại sứ thương hiệu. Đối với khách hàng, không có sự phân biệt giữa chi nhánh bên nhượng quyền hay chi nhánh bên nhận quyền, không có sự phân biệt giữa nhân viên công ty hay nhân viên của đối tác nhận quyền. Tại thời điểm tiếp xúc với thương hiệu, chỉ có khách hàng và thương hiệu. Do đó, bất kỳ sự cố gì, xảy ra ở đâu, về vấn đề gì, khi tạo ra sự không hài lòng đối với khách hàng, sự cố đó ngay lập tức trở thành vấn đề của cả thương hiệu. Nói như vậy, tiếp thị là nhiệm vụ của ai, nếu không phải là nhiệm vụ của tất cả mọi thành viên có liên quan trong hệ thống nhượng quyền, từ doanh nghiệp nhượng quyền đến đối tác nhận quyền, từ lãnh đạo đến nhân viên, từ văn phòng công ty đến chi nhánh?

Một khi các bên đều đã hiểu rõ tính tương tác và hợp nhất của tất cả các thành viên đối với sự phát triển của một hệ thống, chúng ta mới có thể bàn sâu vào các chi tiết thực hiện. Đối với doanh nghiệp nhượng quyền, tiếp thị bao gồm ba chức năng chính như sau:

- Quản lý thương hiệu
- Sáng tạo phát triển
- Hỗ trợ đối tác



Quản lý thương hiệu

- Chiến lược
- Quản lý uy tín thương hiệu trên phương tiện truyền thông số



Sáng tạo phát triển

- Mô hình chi nhánh
- Sản phẩm
- Dịch vụ cộng thêm
- Công nghệ hỗ trợ



Hỗ trợ đối tác

- Hệ thống giao tiếp
- Chiến dịch quảng cáo
- Biểu mẫu và công cụ
- Quản lý quỹ tiếp thị
- Đánh giá và bảo vệ sức khỏe thương hiệu
- Chương trình cộng tác

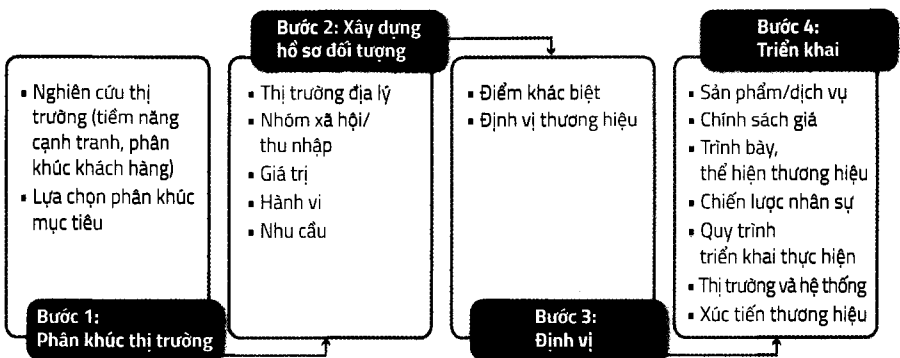
1. Quản lý thương hiệu nhượng quyền

Doanh nghiệp nhượng quyền là người quản lý thương hiệu, và do đó chịu trách nhiệm xây dựng và triển khai những công việc liên quan như sau:

- **Chiến lược:** Chiến lược thương hiệu quyết định sự phát triển của thương hiệu, qua đó là sự phát triển của hệ thống nhượng quyền. Đối tác nhận quyền luôn đòi hỏi, có quyền được biết, và nên được tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược thương hiệu. Tại từng thời điểm phát triển, chiến lược thương hiệu có thể thay đổi. Tuy nhiên, chiến lược cần phải trả lời tất cả những câu hỏi sau:

- Đối tượng khách hàng tiềm năng là ai?
- Doanh nghiệp nên nhắm vào những nhóm đối tượng nào? Tại sao?
- Nhu cầu của các nhóm đối tượng này như thế nào? (Nhu cầu có thể mang tính chức năng hoặc xúc cảm)
- Doanh nghiệp có thể tạo ra được sự khác biệt nào về sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu trên?
- Định vị của thương hiệu là gì?
- Triển khai định vị đó vào hoạt động như thế nào?
 - + Sản phẩm/mô hình
 - + Chính sách giá
 - + Kênh phát triển
 - + Quảng cáo quảng bá
 - + Đội ngũ nhân sự
 - + Trình bày và thể hiện thương hiệu
 - + Quy trình

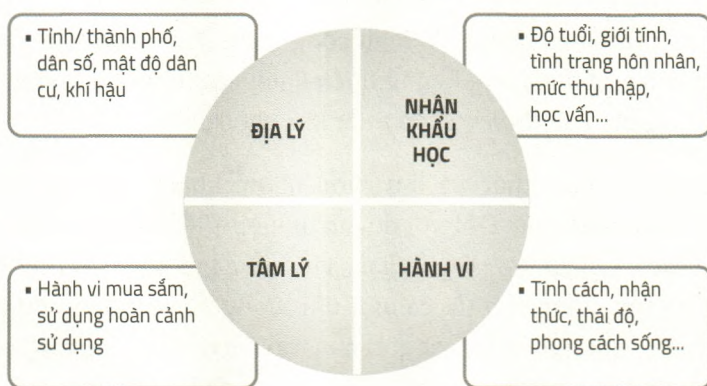
Sơ đồ các bước xây dựng chiến lược thương hiệu nhượng quyền



Bước 1: Phân khúc thị trường

Phân khúc thị trường là quá trình phân chia một thị trường, ví dụ thị trường Việt Nam, thành những nhóm đối tượng khách hàng khác nhau. Mỗi nhóm đối tượng là một tập hợp các cá nhân chia sẻ một số tính năng tương tự, ví dụ như vị trí địa lý, độ tuổi, tính cách, hành vi mua hàng.... Sau đó, doanh nghiệp có thể lựa chọn một hoặc nhiều nhóm đối tượng khách hàng này thành đối tượng khách hàng mục tiêu của thương hiệu.

Các điều kiện sử dụng để phân khúc thị trường:



Ví dụ sau đây là phân khúc khách hàng mục tiêu quan trọng nhất của thương hiệu nhượng quyền khách sạn Holiday Inn:



- Nam nữ, độ tuổi 25-45, có nhu cầu đi lại nhiều do tính chất công việc và cả sở thích du lịch, thuộc tầng lớp thu nhập trung bình khá.
- Sống và làm việc tại các trung tâm thành thị trên khắp thế giới.
- Thuộc thể hệ “kết nối”.
- Thích là chính mình, không cần phải cố gắng tỏ vẻ khi đi vào môi trường khách sạn sang trọng, không thích kiểu dịch vụ có vẻ “giả tạo” khi nhân viên phục vụ tỏ ra quan tâm quá mức.
- Khi đi làm việc thì hay kết hợp đi du lịch, làm cùng nhiều mà hưởng thụ cũng đầy đủ, cuộc sống và công việc rất cân bằng.
- Không cần tất cả những dịch vụ cộng thêm quá nhiều như khách sạn hạng sang, nhưng cũng không thích dạng cơ sở lưu trú không có dịch vụ gì cả, chỉ cần dịch vụ cần thiết khi lưu trú.

Tại sao việc phân khúc và lựa chọn nhóm khách hàng mục tiêu lại quan trọng đến như vậy? Đối với doanh nghiệp Việt Nam vừa và nhỏ, với nguồn tài lực và nhân lực có giới hạn, việc cố gắng xúc tiến thương hiệu, hệ thống và sản phẩm cho tất cả mọi đối tượng cũng giống như là mang muối bỏ biển. Khi nguồn lực có giới hạn, doanh nghiệp nên tập trung đầu tư vào một thị trường ngách, một hoặc một vài nhóm đối tượng nhất định. Như vậy, nguồn lực sẽ mang lại hiệu quả cao hơn. Ngoài ra, qua phân khúc thị trường, doanh nghiệp có thể tìm và chọn những phân khúc có mức độ cạnh tranh thấp hơn hoặc phân khúc mang lại hiệu quả lợi nhuận cao nhất để tập trung đầu tư và phát triển. Trong nhượng quyền, khi lựa chọn phân khúc thị trường, doanh nghiệp cần lưu ý là phân khúc đó phải tạo ra thị trường đủ lớn để doanh nghiệp có thể phát triển nhượng quyền ra toàn thị trường quốc gia, khu vực hay quốc tế. Phân khúc lựa chọn cần phải dễ tiếp cận, có độ lớn thị trường xác định được, và có những nhu cầu khác biệt cơ bản giúp doanh nghiệp dễ thiết kế và phát triển sản phẩm/dịch vụ phục vụ cho đối tượng. Ngoài ra, phân khúc lựa chọn cũng phải phù hợp với nguồn lực đầu tư của doanh nghiệp.

Ví dụ sau đây là phân khúc khách hàng mục tiêu của thương hiệu nhượng quyền Playboy Club hiện có 47 chi nhánh tại 12 thị trường trên thế giới, trong đó có 40 chi nhánh tại Mỹ và hầu như chỉ một chi nhánh tại mỗi thị trường khác. Đây là phân khúc thị trường hết sức đặc biệt, rất nhỏ, và chỉ phù hợp tại một số thị trường có văn hóa mở kiểu phương Tây. Khi nhắm

vào phân khúc hẹp này, thương hiệu Play Boy do không thể phát triển thị trường rộng được, nên chiến lược là tập trung vào cung cấp các dịch vụ/sản phẩm cộng thêm nhằm thỏa mãn mọi nhu cầu của đối tượng khách hàng mục tiêu. Hiện nay, ngoài Play Boy Club, thương hiệu này còn phát triển dịch vụ Play Boy TV, Play Boy Online, và tạp chí Play Boy.



Để nghiên cứu và tìm hiểu nhóm đối tượng mục tiêu trước khi lựa chọn, doanh nghiệp nên nhờ đến sự hỗ trợ của các công ty nghiên cứu thị trường chuyên nghiệp. Đây có lẽ là khoản đầu tư có vẻ như là không đo lường được về hiệu quả nhưng thực chất lại là khoản đầu tư hiệu quả nhất cho mọi hoạt động của doanh nghiệp sau này. Hiểu biết về đối tượng không những giúp doanh nghiệp lựa chọn được thị trường mục tiêu tiềm năng, sử dụng hiệu quả nguồn lực, mà còn thiết kế, phát triển sản phẩm và dịch vụ phù hợp theo nhu cầu giá trị của khách hàng. Cuối cùng, sự thành bại của một thương hiệu là ở chỗ xây dựng được giá trị trong quan hệ giữa khách hàng và thương hiệu. Một khi khách hàng không còn cảm nhận được giá trị này, quan hệ lập tức bị phá vỡ, và thương hiệu không còn tồn tại.

CÁC PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG THEO THU NHẬP TẠI VIỆT NAM

Tỷ lệ thu nhập hộ gia đình mỗi tháng được công bố:

	USD/tháng	Thành thị	(%)	Nông thôn
A	1,501 +	6	Thượng lưu 16%	4
B	1,001 - 1,500	10		3
C	701 - 1,000	29	Trung lưu 43%	9
D	526 - 700	14		12
E	326 - 525	23		32
F1	176 - 325	10	Hạ lưu 41%	27
F2	Dưới 175	3		15
				Hạ lưu 74%

Sự chênh lệch mức thu nhập rất lớn giữa thành thị và nông thôn.

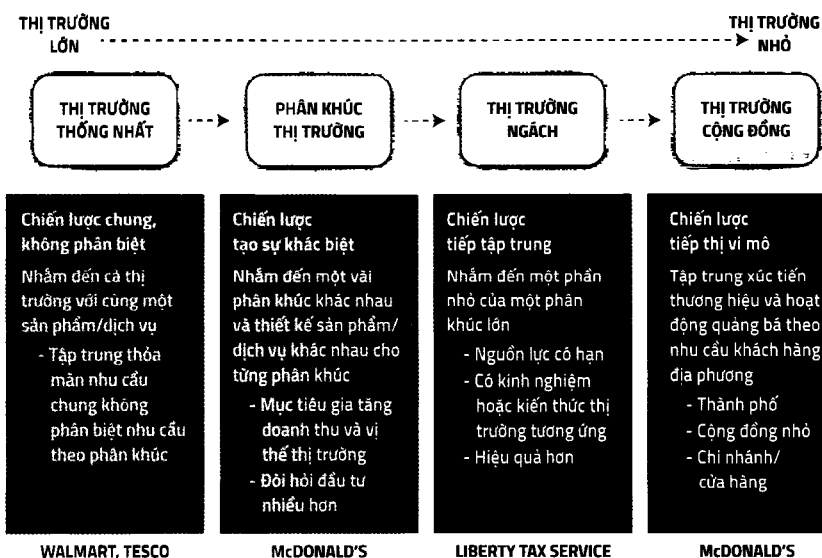
Nguồn: TNS VietCycle 2014

Cơ sở: n = 3,100

Bước 2: Lựa chọn phân khúc thị trường mục tiêu

Đối với doanh nghiệp Việt Nam, khi nguồn lực đầu tư có hạn, doanh nghiệp nên tập trung phát triển một hoặc một vài phân khúc nhất định mà thôi. Sau đây là các cách tiếp cận cơ bản giúp doanh nghiệp đánh giá và quyết định việc lựa chọn phân khúc mục tiêu cho doanh nghiệp của mình:

Sơ đồ các hình thức tiếp cận chiến lược



Hình thức tiếp cận thị trường thống nhất (mass marketing – tiếp thị đại trà) thường thấy ở các tập đoàn bán lẻ lớn như Walmart, Tesco. Chiến lược của những tập đoàn này là xúc tiến thương hiệu và sản phẩm đến tất cả các đối tượng khách hàng tại những cộng đồng dân cư lớn, có nhu cầu mua sắm trên thị trường và tại bất kỳ quốc gia nào trên thế giới. Trong khi đó, đối với hầu hết các thương hiệu nhượng quyền lớn nhưng sở hữu những dòng sản phẩm chuyên biệt nào đó như McDonald's, chiến lược phân khúc thị trường là cách tiếp cận phổ biến. Cách tiếp cận này cho phép thương hiệu lựa chọn các phân khúc khách hàng khác nhau và thiết kế các dòng sản phẩm khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu khác nhau của từng phân khúc. Ví dụ McDonald's có dòng sản phẩm Mc Donald's Happy Meal cho trẻ em, dòng McCafe cho bố mẹ khi dẫn con đi ăn, dòng McValue cho phân khúc teen, dòng Mc Donald's Gourmet Burger dành cho phân khúc khách hàng đi làm, bận rộn, cần ăn nhanh và tiện lợi nhưng cũng đòi hỏi chất lượng thức ăn ngon, tươi, và có lợi hơn cho sức khỏe.



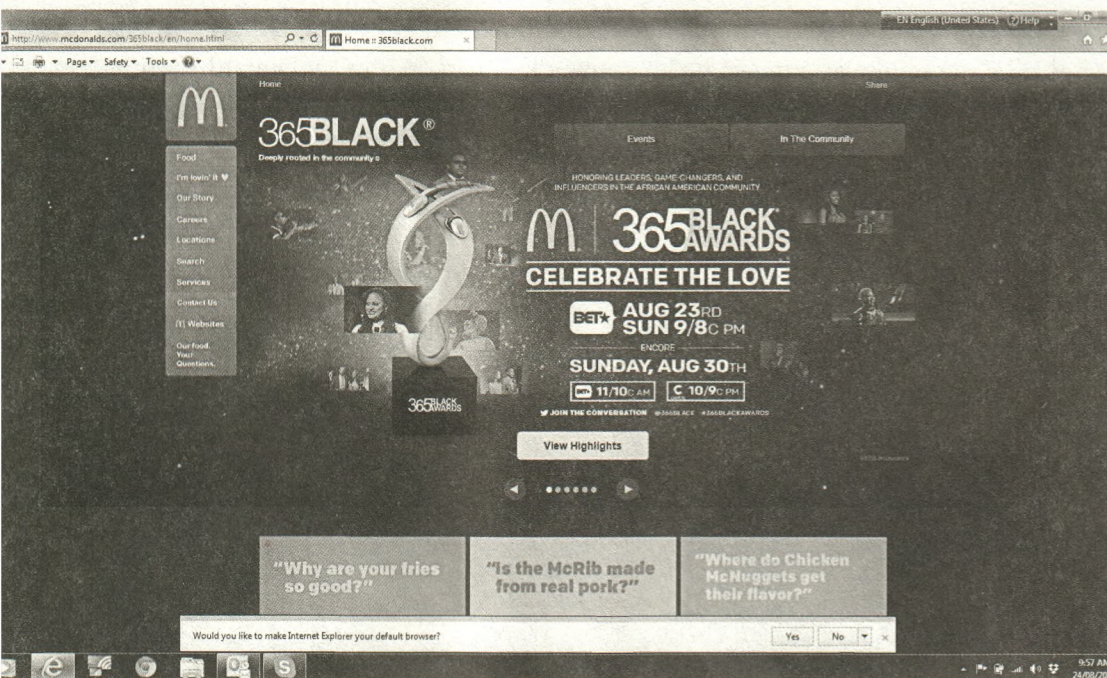
YOUR
CREATION
NOW AT McDONALD'S

—• INTRODUCING •—

create
YOUR TASTE™

Nhà hàng McDonald's tại Sydney, Úc phục vụ các loại burger chất lượng, tốt hơn cho sức khỏe, và phục vụ theo nhu cầu cá nhân từng khách hàng

Tuy nhiên, đối với các cửa hàng nằm trong một cộng đồng đặc biệt nào đó, ví dụ cộng đồng Việt Nam tại bang California, McDonald's lại sử dụng chiến lược tiếp cận thị trường cộng đồng nhằm xúc tiến thương hiệu đối với riêng cộng đồng đó.



Website quảng cáo của McDonald's riêng cho cộng đồng Mỹ gốc Phi

Đối với các thương hiệu nhỏ hơn, có sản phẩm hoặc dịch vụ đặc biệt hơn và chỉ phù hợp với một phân khúc nhất định nào đó, chiến lược tập trung vào thị trường ngách là hình thức tiếp cận phổ biến và hiệu quả. Ví dụ Liberty Tax Service là doanh nghiệp nhượng quyền chuyên ngành dịch vụ hoàn thuế thu nhập cá nhân rất thịnh hành tại Mỹ và Canada. Họ chỉ tập trung vào dịch vụ hoàn thuế thu nhập cá nhân qua mạng và đối tượng của họ chỉ tập trung vào các cá nhân cần được hỗ trợ hoàn thuế thu nhập mỗi năm. Đây là một trong những thương hiệu nhượng quyền được bình chọn trong Top 500 thương hiệu nhượng quyền phát triển nhanh nhất do tạp chí Entrepreneur bình chọn năm 2015. Bắt đầu nhượng quyền từ năm 1973, hiện thương hiệu nhượng quyền này có 4.438 chi nhánh.



*Chi nhánh thương hiệu nhượng quyền dịch vụ
hoàn thuế Liberty Tax Service tại Mỹ.*

Đến đây, tác giả đề nghị bạn dừng lại và đặt một số câu hỏi quan trọng cho doanh nghiệp của mình:

1. Hiện nay, doanh nghiệp bạn có phân khúc và lựa chọn phân khúc thị trường rõ ràng không?
2. Nếu có, bạn có dự định sẽ giữ nguyên phân khúc thị trường đã lựa chọn hay thay đổi cách tiếp cận? Tại sao?
3. Nếu không, bạn nên bắt đầu tìm hiểu và làm việc với đối tác nghiên cứu thị trường như thế nào?
4. Bạn sẽ sử dụng chiến lược tiếp cận nào cho thương hiệu của doanh nghiệp mình (thị trường thông nhất, phân khúc thị trường và tạo sự khác biệt, thị trường ngách, hay thị trường cộng đồng)?

Dù câu trả lời của bạn là gì đi chăng nữa, bạn cũng nên viết ra kế hoạch hành động ngay hôm nay.



**PHÒNG VẤN ÔNG PHIL WORTHINGTON
– TỔNG GIÁM ĐỐC – CÔNG TY NGHIÊN
CỨU THỊ TRƯỜNG MILWARD BROWN TẠI
VIỆT NAM**



*Theo ông, đâu là những thách thức lớn
đối với thương hiệu Việt, nhất là đối với
những thương hiệu Việt phải cạnh tranh cùng
thương hiệu quốc tế trong cùng ngành tại thị trường Việt Nam?*

Thương hiệu thành công bao giờ cũng tạo được sự khác biệt trong nhận thức của người tiêu dùng. Ví dụ như Apple đã tạo dựng giá trị cho khách hàng bằng cách không ngừng sáng tạo để luôn cập nhật và tạo ra giá trị thay đổi cuộc sống cho khách hàng. Ipad chẳng hạn, tiên phong trong việc làm cho âm nhạc trở nên di động. Không phải là tôi muốn thương hiệu Việt phải trở thành Apple. Vấn đề là doanh nghiệp Việt Nam cần nhận thức rằng để trở thành thương hiệu mạnh, doanh nghiệp cần đầu tư vào chiến lược nhiều hơn là sao chép thương hiệu quốc tế rồi bán hàng với giá thấp hơn. Đến nay, nhiều thương hiệu Việt chủ yếu dựa vào chính sách giá, hệ thống phân phối, và quan hệ với kênh phân phối để phát triển. Doanh nghiệp Việt có vẻ không chú ý đến cốt lõi của chiến lược thương hiệu là làm thế nào để tạo được sự khác biệt, mang lại giá trị cho khách hàng mục tiêu.



Theo nhận xét của ông, doanh nghiệp Việt Nam có đầu tư vào nghiên cứu thị trường?

Doanh nghiệp Việt Nam trong những năm gần đây bắt đầu có chi tiêu vào nghiên cứu thị trường. Ở đây tôi dùng chữ chi tiêu chứ không dùng chữ đầu tư. Các yêu cầu nghiên cứu thị trường của doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu nhằm phục vụ các quyết định mang tính ngắn hạn, và do đó thường là sử dụng cách tiếp cận không phù hợp, ví dụ tiến hành thảo luận nhóm để hỏi ý kiến khách hàng về mùi vị của một sản phẩm đã hoàn chỉnh, hoặc kiểm tra phản ứng khách hàng về một ý tưởng quảng cáo đã thiết kế xong. Tôi cho rằng doanh nghiệp thì không chi tiêu còn hơn là sử dụng nghiên cứu thị trường sai mục đích.

Lời khuyên của tôi đối với doanh nghiệp Việt Nam là đưa nghiên cứu thị trường vào quy trình xây dựng chiến lược, ví dụ tìm hiểu nhu cầu khách hàng mục tiêu, từ đó sáng tạo và thiết kế sản phẩm mới nhằm đáp ứng nhu cầu này. Cho đến nay, thực ra là doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn

hoạt động theo kiểu nhái theo thương hiệu nổi tiếng, hoặc có khi tung ra sản phẩm mới mà không dựa trên một nền tảng hiểu biết nhu cầu khách hàng rõ ràng. Cách tiếp cận này chỉ làm lãng phí nguồn lực của doanh nghiệp.

Bước 3: Định vị thương hiệu

Định vị là sở hữu một khoảng không gian trong tâm trí của đối tượng khách hàng mục tiêu. Muốn làm được điều này, bạn cũng bắt đầu bằng cách tiếp cận từ ngoài vào trong. Đừng lo tìm kiếm cái gì mới từ sản phẩm hay từ nội bộ doanh nghiệp cả. Hãy bắt đầu từ những mong muốn của đối tượng khách hàng mục tiêu. Hãy tìm vị thế mà bạn mong muốn chiếm lĩnh được trên thị trường, so với đối thủ cạnh tranh. Sau đó, hãy nghĩ xem thương hiệu sẽ trả lời thể nào đối với hai câu hỏi sau đây của đối tượng khách hàng mục tiêu:

- Thương hiệu này mang lại giá trị gì cho tôi mà những thương hiệu khác không làm được?
- Có gì để chứng minh và để tôi có thể tin vào lời phát biểu về sự khác biệt của thương hiệu?

Câu hỏi cần đặt ra là làm thế nào để doanh nghiệp có thể tìm ra hoặc nhận ra được một sự khác biệt mà khách hàng mong muốn, sự khác biệt tạo ra dấu ấn riêng của thương hiệu đối với khách hàng, và giúp cho thương hiệu chiếm lĩnh được một vị thế trên thị trường mà không thương hiệu cạnh tranh nào làm được. Sự khác biệt này là điều mà công ty nghiên cứu thị trường gọi là “sự thấu hiểu khách hàng mục tiêu”. Nó có thể là sự khác biệt đến từ sản phẩm, dịch vụ, kênh phục vụ khách hàng, yếu tố con người, hay là hình ảnh thương hiệu. Bạn phải tìm ra sự khác biệt quan trọng đó. Và cách duy nhất để tìm ra sự khác biệt này là đối thoại với khách hàng mục tiêu. Bạn đã bao giờ làm như thế chưa? Hay lần cuối cùng bạn đối thoại với khách hàng mục tiêu là khi nào? Phải chăng đã đến lúc bạn cần phải gọi điện thoại cho công ty nghiên cứu thị trường và bắt đầu quy trình này? Đối với doanh nghiệp Việt Nam nhỏ, có ngân sách giới hạn, bạn khoan hãy lo lắng. Có nhiều cách để có thể tiếp cận nghiên cứu thị trường. Có nhiều thông tin mà các công ty nghiên cứu thị trường đăng tải miễn phí trên mạng. Có những công ty nghiên cứu thị trường Việt Nam nhỏ hơn và có thể hỗ trợ cho doanh nghiệp có ngân sách nhỏ hơn. Có

những chuyên viên nghiên cứu thị trường free-lance mà doanh nghiệp có thể sử dụng. Quan trọng là bạn hiểu cái mình cần, thay đổi nếp suy nghĩ thành dài hạn và chiến lược, còn việc triển khai sẽ luôn luôn có hướng giải quyết phù hợp và cụ thể cho từng doanh nghiệp.

Lưu ý định vị cần phải được phát biểu thật cụ thể, không thể lơ mơ, mù mờ được. Phát biểu làm sao mà khách hàng kết nối được với thương hiệu, mong muốn xây dựng quan hệ với thương hiệu thì định vị đó thành công. Định vị bao hàm lời hứa của thương hiệu đối với khách hàng và là kim chỉ nam cho tất cả các hoạt động của thương hiệu trong tương lai. Sau đây là cấu trúc ba yếu tố cơ bản của một câu phát biểu định vị thương hiệu, giúp doanh nghiệp dễ hình dung, suy nghĩ và xây dựng định vị:

- **Phân khúc thị trường mục tiêu:** Là nhóm đối tượng khách hàng mà thương hiệu đã lựa chọn để hướng đến phục vụ.
- **Thị trường kinh doanh:** Ngành nghề mà doanh nghiệp đang tham gia hoạt động kinh doanh, ví dụ ngành thức ăn nhanh, hay ngành khách sạn chẳng hạn.
- **Điểm khác biệt cơ bản:** Lợi ích/giá trị mà thương hiệu mang đến cho khách hàng, tạo ra sự khác biệt cơ bản giữa thương hiệu và đối thủ cạnh tranh, và sự khác biệt này có thể chứng minh được qua những khía cạnh triển khai trong hoạt động của thương hiệu mà khách hàng có thể nhận thức được.

Ví dụ định vị của thương hiệu Jan-Pro, thương hiệu nhượng quyền dịch vụ vệ sinh công nghiệp do báo *Entrepreneur* bình bầu vào Top 500 thương hiệu nhượng quyền ấn tượng nhất năm 2015:



A CLEAN INVESTMENT
JAN-PRO
CLEANING SYSTEMS
Measurable Cleaning. Guaranteed Results.

Jan-Pro Cleaning Systems is a globally recognized, high-quality commercial cleaning company dedicated to providing consistent, reliable service on an ongoing basis. At Jan-Pro, the goal is to provide the most technologically advanced cleaning services, achieving superior customer satisfaction at the best possible price. Each cleaning program is tailored to meet a client's individual needs, ensuring the greatest value in the industry.

Jan-Pro now in their 21st year, was established in 1991 by James L. Acosta

- **Phân khúc thị trường mục tiêu:** Các cơ sở thương mại cần vệ sinh, bảo quản cơ sở vật chất thường xuyên và định kỳ như trường học, bệnh viện, văn phòng, ngân hàng, trung tâm thể thao, trung tâm thương mại, cửa hàng bán lẻ, nhà thờ, khu nhà ở, trung tâm dịch vụ xe...
- **Thị trường kinh doanh:** Vệ sinh công nghiệp
- **Điểm khác biệt cơ bản:** Đáng tin cậy nhờ vào những yếu tố sau:
 - Quy trình vệ sinh Jan-Pro: Chỉ coi là đạt chất lượng vệ sinh khi hoàn thành quy trình. “Sạch” được đo lường rất cụ thể. Chương trình vệ sinh cũng được sắp xếp chi tiết theo ngày, tuần, tháng.
 - Công nghệ hiện đại: Jan-Pro sử dụng máy móc, công cụ hiện đại, đồng thời phát minh ra những quy trình công nghệ độc quyền, ví dụ như công nghệ khử trùng Enviroshield.
 - Dịch vụ thiết kế theo nhu cầu cơ sở: Nhận thức được nhu cầu khác nhau của mỗi loại cơ sở vật chất, Jan-Pro sử dụng quy trình vệ sinh công nghiệp khác nhau cho các loại cơ sở khác nhau như bệnh viện, trung tâm y tế, trường học, khách sạn, tòa nhà văn phòng, trung tâm thể thao, vv.... Ngoài ra, Jan-Pro thiết kế dịch vụ theo nhu cầu riêng của mỗi cơ sở nhằm cung cấp dịch vụ phù hợp nhất về yêu cầu, ngân sách, cũng như kết quả.
 - Dịch vụ xuyên suốt: Đối tác nhận quyền của Jan-Pro hầu hết là chủ nhưng cũng là người triển khai dịch vụ (mô hình job franchise – nhượng quyền công việc kinh doanh). Do đó, dịch vụ luôn được xuyên suốt, với sự quan tâm chăm sóc khách hàng thường xuyên và chi tiết của người làm chủ.

Bắt đầu nhượng quyền từ năm 1992, hiện Jan-Pro có 11.676 chi nhánh. Mô hình nhượng quyền này có quy mô đầu tư nhỏ, nhắm vào đối tượng công chức không muốn đi làm thuê, muốn tự mình làm chủ công việc. Với mức đầu tư chỉ từ US\$3.000 đến US\$50.000, đây là một trong những mô hình nhượng quyền phát triển nhanh nhất tại các nước đã phát triển.

Đến đây, tác giả khuyên bạn đọc dừng lại lần nữa và đặt những câu hỏi sau đây cho doanh nghiệp mình:

- Thương hiệu của doanh nghiệp đã có một định vị thương hiệu chưa?
- Nếu chưa, doanh nghiệp sẽ bắt đầu dự án xây dựng định vị này như thế nào?

- Nếu có, định vị hiện tại của doanh nghiệp có phù hợp đối với phân khúc khách hàng mục tiêu?
 - Nếu phù hợp, hãy kiểm tra lại xem định vị đó có dựa trên “sự thấu hiểu khách hàng mục tiêu” nào, “sự thấu hiểu” đó là gì, và doanh nghiệp xác định “sự thấu hiểu” đó bằng cách nào.
 - Nếu không phù hợp, doanh nghiệp cần làm gì để tái định vị thương hiệu?

Hãy luôn nhớ mục tiêu cuối cùng của toàn bộ quy trình này là xác định được sự khác biệt/giá trị thương hiệu giúp khách hàng tương tác, xây dựng quan hệ, và trung thành với thương hiệu, đồng thời giúp thương hiệu Việt tồn tại và phát triển trong môi trường ngày càng cạnh tranh, nhất là sự cạnh tranh từ các đối thủ mạnh hơn, lâu đời hơn, chuyên nghiệp hơn, có tầm vóc khu vực hoặc quốc tế.

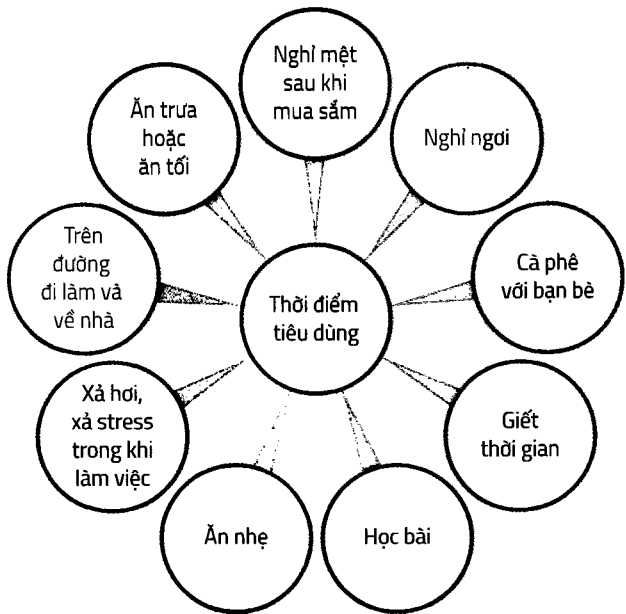


Ba bước trên đây, phân khúc và lựa chọn phân khúc mục tiêu - xây dựng hồ sơ đối tượng – định vị, là ba bước liên tục và không thể tách rời. Quy trình này đòi hỏi phải có sự hỗ trợ của nghiên cứu thị trường và xây dựng chiến lược với mục tiêu cuối cùng là xác định được giá trị khác biệt cơ bản mà thương hiệu cam kết với khách hàng. Quy trình này vô cùng quan trọng và cần thiết. Nó quyết định toàn bộ và tất cả các hoạt động triển khai của thương hiệu trong tương lai. Do đó, doanh nghiệp cần đặt ưu tiên hàng đầu cho công việc này, mạnh dạn đầu tư nền tảng và sử dụng quy trình này một cách hiệu quả để xây dựng hoặc tái định vị thương hiệu trước khi bắt đầu nhượng quyền.

Bước 4: Triển khai

Sau khi đã xác định được định vị thương hiệu, đây mới là lúc doanh nghiệp bắt đầu triển khai tất cả bảy yếu tố còn lại liên quan đến hoạt động của hệ thống nhượng quyền bao gồm:

- **Sản phẩm và dịch vụ:** Từ việc xác định, hiểu biết và nắm bắt nhu cầu của đối tượng khách hàng mục tiêu, doanh nghiệp mới có thể thiết kế các dòng sản phẩm và dịch vụ phù hợp, thể hiện định vị và cam kết của thương hiệu đối với khách hàng. Một lần nữa, doanh nghiệp nên lưu ý cách tiếp cận từ ngoài vào trong, nghĩa là bắt đầu từ nhu cầu của khách hàng chứ không bắt đầu từ sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp đang sở hữu, sản phẩm/dịch vụ mà chủ doanh nghiệp hay lãnh đạo doanh nghiệp yêu thích. Ví dụ từ nhu cầu khách hàng là không có thời gian tìm hiểu và thực hiện quy trình hoàn thuế thu nhập cá nhân, cũng như không hiểu rõ cách thức để hoàn thuế với giá trị cao nhất có thể, Liberty Tax Service tạo ra dịch vụ hoàn thuế thu nhập cá nhân hộ cho khách hàng với các bước thực hiện đơn giản, dễ dàng qua mạng. Từ việc thấu hiểu nhu cầu đa dạng, tùy thuộc cá tính của từng khách hàng về mùi vị, Baskin Robbins đảm bảo mỗi chi nhánh đều phục vụ ít nhất 31 mùi kem. Ngoài ra, thư viện mùi vị của Baskin Robbins chứa hơn 1.200 công thức kem khác nhau. Người đồng sáng lập hãng kem Baskin Robbins đã từng phát biểu: “Không phải ai cũng thích hết tất cả các mùi kem của chúng tôi, nhưng chắc chắn ai cũng tìm được một mùi vị mà mình ưa thích.”



Biểu đồ nhu cầu khách hàng mục tiêu của thương hiệu nhượng quyền cà phê Gloria Jean's Coffees tại các thời điểm tiêu dùng khác nhau.

Ngoài ra, doanh nghiệp cũng nên tiến hành tìm hiểu và phân tích nhu cầu khác nhau của khách hàng mục tiêu tại những thời điểm sử dụng khác nhau để chọn đúng sản phẩm hoặc sáng tạo sản phẩm mới nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng, trưng bày và xúc tiến sản phẩm theo thời điểm tiêu dùng, giúp gia tăng doanh thu cho hệ thống. (Trên đây là ví dụ biểu đồ nhu cầu khách hàng mục tiêu của thương hiệu nhượng quyền cà phê Gloria Jean's Coffees tại những thời điểm tiêu dùng khác nhau.)

Từ việc xác định thời điểm tiêu dùng, doanh nghiệp có thể triển khai phân tích nhu cầu tiêu dùng tại thời điểm đó, và từ đó xác định được sản phẩm tương ứng cần phục vụ. Ví dụ trong trường hợp của Gloria Jean's Coffees, họ xác định nhu cầu cho thời điểm tiêu dùng trên đường đi làm và về nhà từ công sở là một nhu cầu cần được đáp ứng. Do đó, họ tạo ra các sản phẩm thức uống và thức ăn có thể chọn và mang đi dễ dàng, với thời gian phục vụ bảo đảm dưới hai phút, và ở một số thị trường phát triển còn có mô hình cửa hàng drive-through (đặt hàng và nhận hàng mà không cần rời khỏi xe) dành cho những người lái xe đi làm.



Phục vụ cà phê tại cửa hàng drive-through của Gloria Jean's Coffees tại Úc

Mỗi loại hình doanh nghiệp và mỗi thương hiệu, tùy theo đối tượng khách hàng mục tiêu và định vị, sẽ tạo ra những dòng sản phẩm/dịch vụ khác nhau. Tuy nhiên, doanh nghiệp có thể sử dụng cấu trúc cơ bản sau đây để xây dựng hồ sơ sản phẩm cho thương hiệu. Các ví dụ đi kèm nhằm minh họa nội dung và được sử dụng từ một trong những thời điểm tiêu dùng của thương hiệu nhượng quyền cửa hàng tiện lợi Circle K, top 500 thương hiệu nhượng quyền phát triển tốt nhất trên thế giới do tạp chí Entrepreneur bình chọn năm 2015.



Cửa hàng Circle K

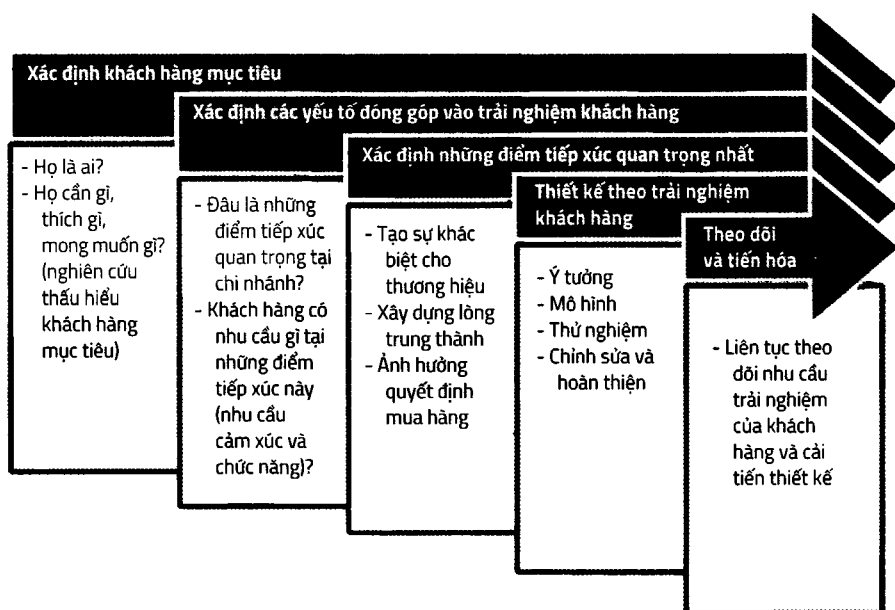
Xác định thời điểm tiêu dùng (ví dụ trên đường đi làm)

Xác định nhu cầu cảm tính tại từng thời điểm tiêu dùng (ví dụ nhanh, tiện lợi)

Xác định nhu cầu sản phẩm đáp ứng nhu cầu cảm tính (ví dụ cà phê và bánh sandwich mang đi)

Xác định dịch vụ đi kèm nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu này (ví dụ sử dụng máy pha cà phê tự động, bánh sandwich gói sẵn, trưng bày sản phẩm tại nơi tiện lợi và dễ thấy cho khách hàng, thời gian phục vụ nhanh)

Đối với các ngành bán lẻ, ẩm thực, ngoài sản phẩm/dịch vụ, một phần quan trọng đóng góp vào trải nghiệm và quyết định mua hàng của khách hàng là việc thiết kế và bố trí chi nhánh. Doanh nghiệp nhượng quyền lưu ý việc thiết kế chi nhánh không chỉ có ý nghĩa chọn màu sắc, sử dụng chất liệu đẹp. Trong hoạt động của doanh nghiệp ẩm thực, bán lẻ, thiết kế phải là sự kết hợp của khoa học và nghệ thuật, hướng đến mục tiêu quan trọng nhất là thu hút, giữ chân khách, bán hàng, và xây dựng lòng trung thành của khách hàng đối với thương hiệu. Do đó, việc thiết kế chi nhánh chuẩn là hết sức cần thiết và cần phải được triển khai qua các bước sau:



Dựa vào sơ đồ trên, doanh nghiệp nhượng quyền nhận thức được là việc thiết kế mô hình chuẩn chi nhánh không đơn thuần là việc trình bày hình ảnh, màu sắc của một cửa hàng. Đây là khoa học về việc lập bản đồ hành trình trải nghiệm của khách hàng mục tiêu, và thiết kế, bố trí mặt bằng nhằm xây dựng trải nghiệm xuất sắc nhất cho khách hàng trên suốt hành trình. Bên cạnh đó, việc xác định hành trình của khách hàng tại chi nhánh cũng quyết định quy trình vận hành, phục vụ khách hàng của chi nhánh.



**PHÒNG VẤN ÔNG JOSEPH SOMMA
– TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY THIẾT KẾ
OTTO DESIGN INTERIORS, CÔNG TY
ĐẠT NHIỀU GIẢI THƯỞNG THIẾT KẾ
BẢN LẺ QUỐC TẾ, HIỆN ĐANG THIẾT
KẾ MÔ HÌNH CHO CÁC THƯƠNG HIỆU
LỚN TRÊN THẾ GIỚI**



*Theo ông, cần phải chú ý những
vấn đề gì khi thiết kế một mẫu
cửa hàng chuẩn để có thể nhượng
quyền sau này?*

Chìa khóa trong thiết kế cửa hàng mẫu đối với bất kỳ hệ thống nhượng quyền nào cũng gói gọn trong những yếu tố sau:

- Phân chia khu vực chức năng trong cửa hàng
- Thiết lập thông điệp ấn tượng
- Chỉ dẫn rõ ràng
- Trình bày đẹp và thu hút
- Sử dụng chất liệu phù hợp với tính chất thương hiệu
- Xây dựng tương tác với khách hàng



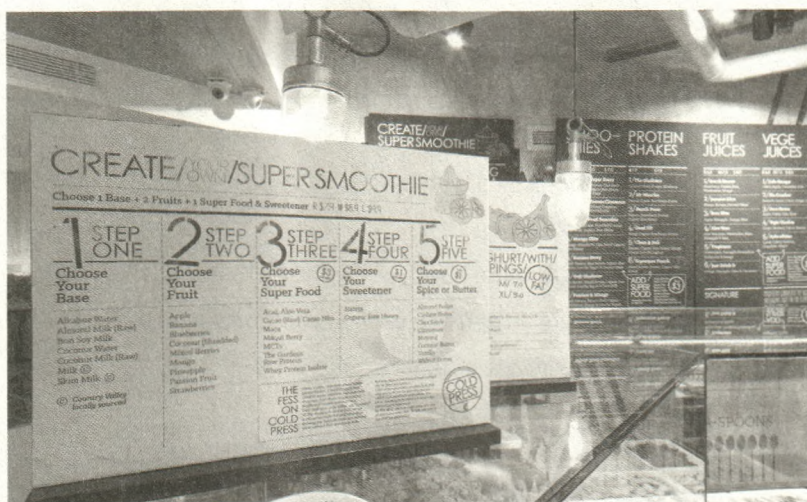
Ví dụ về phân chia khu vực chức năng trong cửa hàng



Là một nhà thiết kế cửa hàng mẫu đầy kinh nghiệm, ông yêu cầu thông tin gì từ khách hàng trước khi thiết kế?

Nhà thiết kế nào cũng cần khách hàng thông tin rõ những yếu tố sau:

- Định vị thương hiệu
- Tính cách thương hiệu
- Phân khúc khách hàng mục tiêu
- Quy trình vận hành chi nhánh và phục vụ khách hàng
- Ngân sách
- Thời gian



Ví dụ về thông điệp và chỉ dẫn rõ ràng



Xu hướng thiết kế cập nhật nhất trên thế giới là gì?

Xu hướng thiết kế cửa hàng thật ra có ít thay đổi hơn trước do tầm ảnh hưởng ngày càng mạnh của nhu cầu mua sắm online. Tuy nhiên, các xu hướng hiện tại như sau:

Về chất liệu:

- Sử dụng chất liệu tái chế theo xu hướng môi trường
- Chất liệu ít gây độc hại
- Sản phẩm có dấu chân carbon thấp
- Chất liệu có sẵn tại địa phương

Về bố trí cửa hàng:

- Bỏ quầy tính tiền và thay bằng các kiosk tự thanh toán
- Khu vực phục vụ khách hàng ví dụ như phòng thử đồ rộng rãi hơn
- Ánh sáng được thiết kế và bố trí có mục đích hơn
- Sử dụng tranh đồ họa nhiều hơn

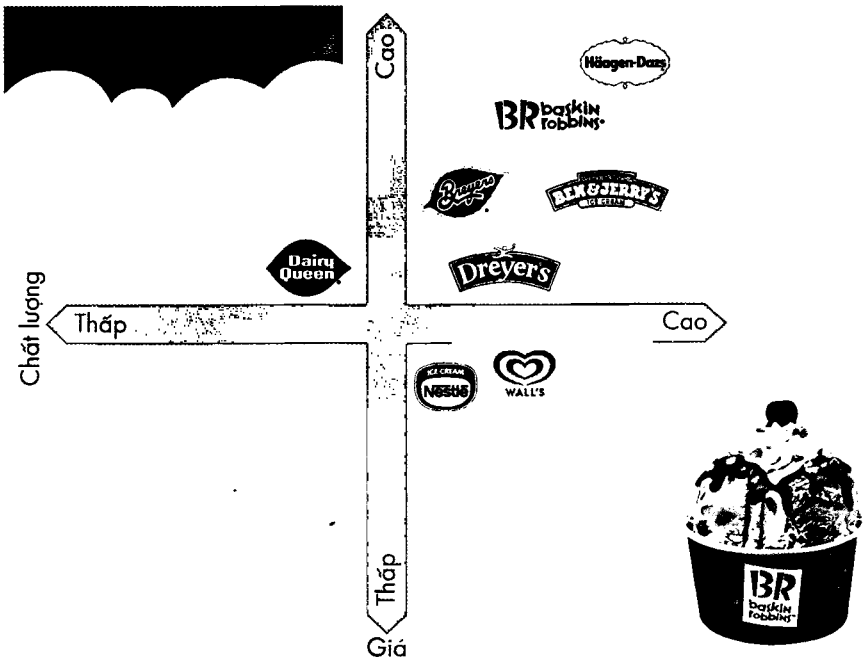
Về công nghệ:

- Đưa vào cửa hàng công nghệ tự order
- Cửa hàng ảo
- Tự thanh toán
- Sử dụng ứng dụng để đặt hàng tại cửa hàng
- Giao hàng tận nhà



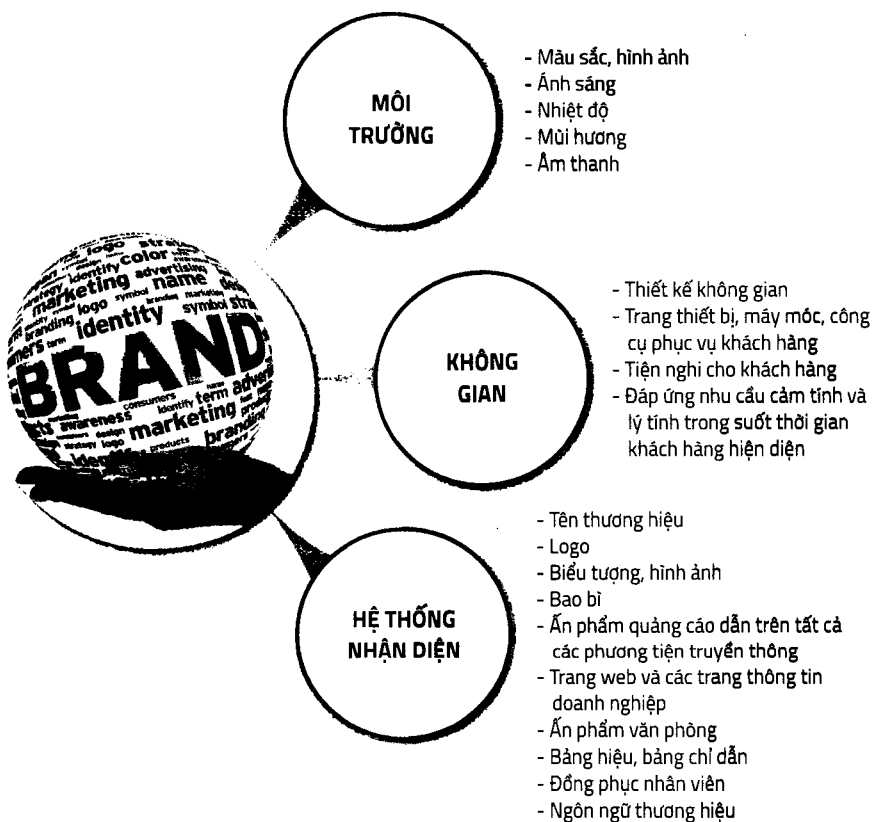
- **Giá:** Tùy thuộc vào định vị thương hiệu và đối tượng khách hàng mục tiêu mà chính sách giá được thiết lập nhằm thỏa mãn nhu cầu giá trị của khách hàng, cạnh tranh với đối thủ trong cùng phân khúc thị trường, và đảm bảo lợi nhuận cho doanh nghiệp. Khi thiết lập giá vốn, doanh nghiệp cần lưu ý các khoảng giá nguyên vật liệu/dịch vụ cấu thành sản phẩm, chi phí cung ứng (thuế, hải quan, vận chuyển, lưu kho...), chênh lệch tỷ giá nếu là nguyên vật liệu nhập khẩu. Sau khi biết được giá vốn và tính được giá bán tạm thời dựa trên tỷ suất lợi nhuận trung bình của ngành, doanh nghiệp có thể sử dụng giá tạm tính này để so sánh với giá bán của đối thủ cạnh tranh và tiến hành điều chỉnh. Lưu ý tùy thuộc vào định vị của thương hiệu mà doanh nghiệp xác định đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình trong cùng phân khúc thị trường là ai và tiến hành so sánh, điều chỉnh giá theo chiến lược giá đã đề ra. Các chiến lược giá thông thường bao gồm giá cao hơn, thấp hơn, bằng, hoặc kết hợp cao thấp khác nhau tùy theo từng sản phẩm/dịch vụ. Sau đây là ví dụ về định vị giá trong thị trường kem, qua đó minh họa chiến lược giá của thương hiệu nhượng quyền kem Baskin Robbins mà chúng ta đã nhắc đến ở trên:

Định vị giá của thương hiệu Baskin Robbins



Thông thường, các doanh nghiệp ẩm thực và bán lẻ thường sử dụng chiến lược giá kết hợp trong cạnh tranh. Đối với những sản phẩm do doanh nghiệp độc quyền hoặc có ưu thế so với đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp có thể đặt giá cao hơn. Đối với những sản phẩm khác, tùy thuộc vào thế mạnh của đối thủ cạnh tranh mà doanh nghiệp có thể đặt giá bằng hoặc đôi khi thấp hơn để thu hút khách hàng. Đôi khi, doanh nghiệp có thể sử dụng chiến lược loss-leader, nghĩa là đặt giá thấp, có thể không đạt lợi nhuận và có khi lỗ đối với một sản phẩm, nhưng sử dụng nó để thu hút khách hàng từ đối thủ cạnh tranh. Một khi khách hàng đã quen sử dụng thương hiệu của doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể xúc tiến và chuyển khách hàng sang sử dụng những sản phẩm/dịch vụ khác để gia tăng doanh thu và lợi nhuận.

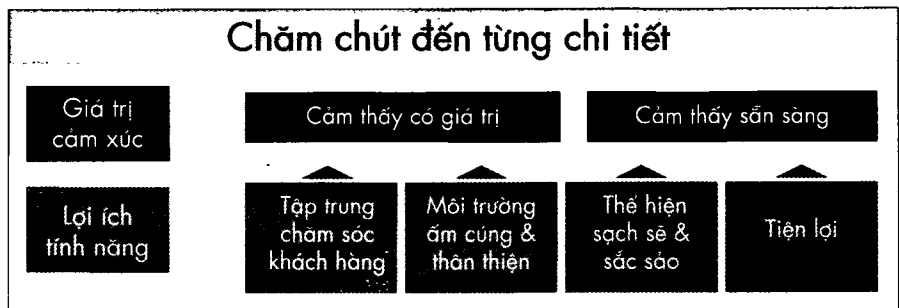
- **Trình bày và thể hiện thương hiệu:** Thương hiệu kết nối với khách hàng mục tiêu qua cách thể hiện của thương hiệu tại từng điểm tiếp xúc với khách hàng. Sự thể hiện này bao gồm cả những yếu tố hữu hình và



những yếu tố vô hình, tất cả cộng lại tạo ra trải nghiệm của khách hàng đối với thương hiệu. Như vậy, để chuyển tải được định vị của thương hiệu và giữ đúng cam kết với khách hàng, doanh nghiệp cần phải triển khai việc trình bày và thể hiện thương hiệu một cách nhất quán tại tất cả những điểm tiếp xúc. Sau đây là một số nguyên tắc hướng dẫn giúp doanh nghiệp nhượng quyền làm được điều đó:

Lấy ví dụ thương hiệu nhượng quyền số 1 trên thế giới trong ngành salon tóc Supercuts, định vị hiện tại của họ như sau:

Cam kết thương hiệu Supercuts



Dựa trên định vị này, Supercuts triển khai chi tiết vào việc trình bày và thể hiện thương hiệu như sau:

- Không gian và môi trường: Mô hình cửa hàng gọn gàng, sạch sẽ, hiện đại, màu sắc và ánh sáng tạo cảm giác nhẹ nhàng, dễ chịu nhưng chuyên nghiệp, nằm tại những vị trí tiện lợi, dễ dàng cho khách hàng tiếp cận.
- Nhận diện thương hiệu: Tất cả các hình ảnh thương hiệu đều mang tính sạch sẽ, sắc sảo, ngăn nắp, nhẹ nhàng, sẵn sàng. Sau đây là một vài hình ảnh.



Cửa hàng Supercuts

SUPERCUTS®

CLEAN SHARP READY

supercuts.com

SUPERCUTS®

READY TO GO

STYLING & FINISHING **SALE** REDKEN



GRAND OPENING SPECIAL

APRIL 27 - 28 ONLY

SUPERCUTS®

SARAH TAYLOR
STYLIST

7201 METRO BLVD.
MURFREESBORO, TN 37055
931-647-7295

supercuts.com T: 11

SUPERCUTS®

Một số vật phẩm quảng cáo của Supercuts

Supercuts Website



Mobile app của Supercuts giúp khách hàng tìm được chi nhánh dễ dàng nhanh chóng

Hiện Supercuts có 2.458 chi nhánh, chủ yếu ở Mỹ và Canada, và đứng thứ 5 trong bảng xếp hạng những thương hiệu nhượng quyền tiềm năng nhất năm 2015 do tạp chí *Entrepreneur* bình chọn.

- **Đội ngũ nhân sự:** Một trong những yếu tố quan trọng nhất trong tương tác giữa khách hàng và thương hiệu là những đại sứ thương hiệu tại các điểm tương tác với khách hàng. Dựa trên định vị thương hiệu, ví dụ trong trường hợp của Supercuts là chăm sóc khách hàng đến từng chi tiết, định vị này nhất thiết phải được thể hiện qua đội ngũ nhân viên, từ hình thức đến thái độ, ngôn ngữ, hành động, và giao tiếp. Một ví dụ cụ thể là sau khi cắt tóc cho khách, tất cả kỹ thuật viên Supercuts tự tay đi lấy khăn nóng mời khách lau mặt để tỉnh táo và sẵn

sàng lên đường. Đây có lẽ là yếu tố nghe có vẻ đơn giản và dễ triển khai nhất, song lại là yếu tố ít có thương hiệu nào làm được tốt nhất, phần lớn là do đầu tư chưa đúng mức vào huấn luyện, hoặc do triển khai không đồng bộ từ doanh nghiệp nhượng quyền xuống đến đối tác nhận quyền. Do đó, doanh nghiệp nhượng quyền nào, nhất là ở Việt Nam, nếu có thể đầu tư thực hiện tốt vấn đề con người và dịch vụ, chắc chắn sẽ xây dựng được những thương hiệu vững mạnh trong tương lai.

- **Quy trình thực hiện:** Quy trình là những hướng dẫn cụ thể về tiến trình thực hiện dịch vụ hoặc thể hiện thương hiệu sao cho thương hiệu có thể đáp ứng tốt nhất và chuẩn mực nhất nhu cầu của khách hàng theo cam kết của mình. Ví dụ như đối với Supercuts, quy trình tiếp khách sẽ ghi rõ tất cả những hành động mà nhân viên cần thực hiện từ khi khách đến, ví dụ là tươi cười chào khách, mời khách ngồi vào ghế, cho đến khi thực hiện xong dịch vụ, đưa khăn nóng, tính tiền, và chào tiễn khách. Quy trình thiết kế cửa hàng sẽ đi qua những công đoạn xem xét và duyệt mẫu nhằm đảm bảo hình ảnh thương hiệu và tất cả những yếu tố phục vụ được đảm bảo đúng tiêu chuẩn và cam kết thương hiệu với khách hàng. Tùy vào ngành kinh doanh và sản phẩm, dịch vụ tương ứng mà mỗi doanh nghiệp có thể xây dựng những quy trình khác nhau. Điểm chung duy nhất là tất cả những quy trình này được xây dựng nhằm giảm thiểu những khó khăn, thử thách, hoặc sai lầm có thể xảy ra do có sự tham gia của nhiều công đoạn, nhân sự trong tiến trình thực hiện.
- **Phát triển thị trường và hệ thống:** Sau khi xác định được đối tượng khách hàng mục tiêu và định vị thương hiệu, doanh nghiệp có thể tiến hành xây dựng bản đồ phát triển thị trường theo mật độ dân số của đối tượng khách hàng tiềm năng. Các tiếp cận này giúp doanh nghiệp xác định được các khu vực thị trường tiềm năng, lên kế hoạch và triển khai việc phát triển thị trường một cách khoa học, theo kế hoạch, nhằm có sự chuẩn bị tốt về chuỗi cung ứng và hỗ trợ vận hành hệ thống. Ví dụ đối với thương hiệu cà phê Highlands chẳng hạn, với đối tượng khách hàng mục tiêu là nam/nữ tuổi từ 25-45, người đi làm công sở, tầng lớp thu nhập khá trở lên, sống và làm việc tại các trung tâm thành thị, chắc chắn bản đồ phát triển của thương hiệu này phải nhắm đến các trung tâm thành thị lớn của Việt Nam như sau:

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC THÀNH PHỐ LỚN TẠI VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2030



10 THÀNH PHỐ LỚN NHẤT

Tổng dân số (triệu)

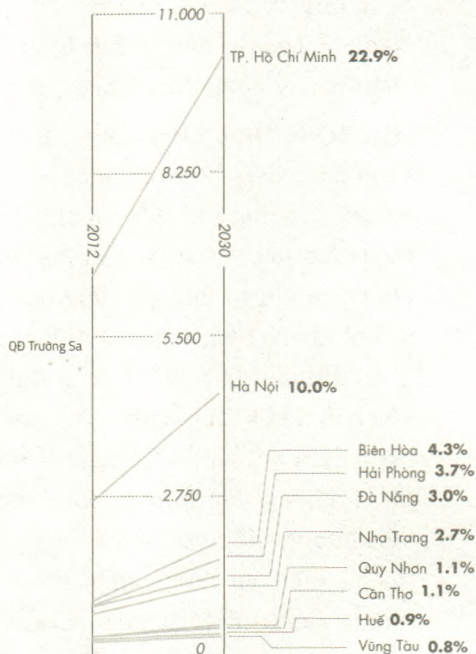
22.7

Tỷ lệ dân số thành thị

50.6 %

Tăng trưởng dân số

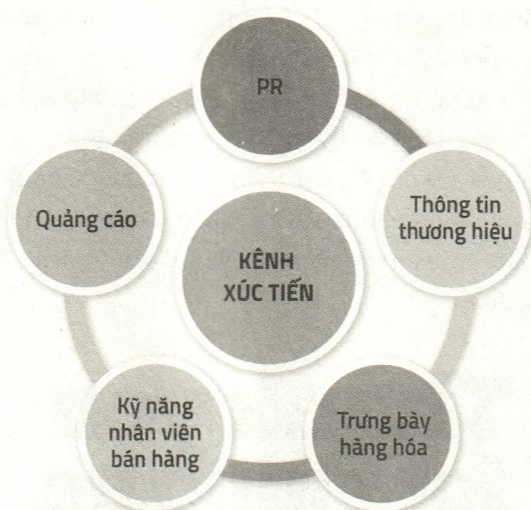
'000; 2012/2030; tỷ lệ % tổng dân số thành thị



Nguồn: Euromonitor

Sau khi xác định khu vực thị trường tiềm năng, doanh nghiệp nhượng quyền mới bắt đầu phân chia thị trường thành các giai đoạn phát triển khác nhau nhằm tập trung phát triển một số khu vực thị trường tại từng thời điểm. Lưu ý đối với mô hình kinh doanh nhượng quyền, việc phát triển thị trường đi kèm với hàng loạt những hoạt động khác bao gồm tuyển dụng, huấn luyện, cung ứng, hỗ trợ hoạt động, tiếp thị.... Do đó, doanh nghiệp nhượng quyền không nên phát triển một cách tùy tiện, theo chân cơ hội nhỏ lẻ, mà cần phải lên kế hoạch rõ ràng, triển khai phát triển đồng bộ và tập trung. Trong chương 8 – Sẵn sàng để cất cánh, chúng ta sẽ bàn sâu hơn và chi tiết hơn về cách lên chiến lược và kế hoạch phát triển thị trường.

- **Quảng cáo quảng bá:** Đối với mô hình nhượng quyền, việc xúc tiến thương hiệu dựa vào năm kênh chủ đạo như sau:



Tùy thuộc vào sản phẩm/dịch vụ kinh doanh, đối tượng khách hàng mục tiêu và định vị thương hiệu mà doanh nghiệp có thể chọn các kênh phù hợp để xúc tiến. Ví dụ đối với doanh nghiệp kinh doanh ngành bán lẻ và ẩm thực, tất cả năm kênh trên đều cần thiết. Tuy nhiên, đối với doanh nghiệp kinh doanh ngành dịch vụ chẳng hạn, các kênh chính có thể là PR, thông tin, bán hàng, và một số hoạt động quảng cáo phù hợp như tiếp thị trực tiếp, tiếp thị online, v.v... Để doanh nghiệp hiểu rõ và sử dụng hiệu quả các kênh xúc tiến, sau đây là các định nghĩa đơn giản nhằm giải thích hoạt động tương ứng của từng kênh.

2. Public Relations – PR

1 PUBLIC RELATIONS HAY THƯỜNG GỌI LÀ PR

PR là các hoạt động quảng bá nhằm vào việc thông tin và giao tiếp hiệu quả với đối tác đầu tư, giải quyết khủng hoảng, tổ chức các chương trình sự kiện đặc biệt hoặc sự kiện tài trợ nhằm mang lại giá trị tích cực cho thương hiệu, hoặc các hoạt động hướng đến việc xây dựng nhận thức tích cực của cộng đồng và xã hội về doanh nghiệp.

Ví dụ chương trình PR của thương hiệu Taco Bell, một thương hiệu thức ăn nhanh nằm trong top các thương hiệu nhượng quyền tiềm năng năm 2015. Năm 2011, Taco Bell bị một cá nhân và một hãng luật nhỏ tại tiểu

bang Alabama kiện ra tòa với lý do thịt bò mà Taco Bell quảng cáo và phục vụ chỉ chiếm có 35% thịt bò thật, còn lại là các loại nhân độn thêm vào. Sau khi khởi kiện, tất cả các kênh thông tin tại Mỹ liên tục đưa tin về vụ kiện này. Ngay lập tức, Taco Bell tung ra chiến dịch PR phản ứng nhanh và giải quyết sự cố. Chiến dịch mang tên “Thank you for suing us – Xin cảm ơn đã kiện chúng tôi”. Quảng cáo nguyên trang được tung ra trên các tờ báo có uy tín như *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *USA Today*.

Thank you for suing us.

Here's the truth about our seasoned beef.

The claims made against Taco Bell and our seasoned beef are absolutely false.

Our beef is 100% USDA inspected, just like the quality beef you buy in a supermarket and prepare in your home. It is then slow-cooked and simmered in our unique recipe of seasonings, spices, water, and other ingredients to provide Taco Bell's signature taste and texture.



Plain ground beef tastes boring.

The only reason we add anything to our beef is to give the meat flavor and quality. Otherwise we'd end up with nothing more than the bland flavor of ground beef, and that doesn't make for great-tasting tacos.

So here are the REAL percentages.
88% Beef and 12% Secret Recipe.

In case you're curious, here's our not-so-secret recipe.

We start with USDA-inspected quality beef (88%). Then add water to keep it juicy and moist (3%). Mix in Mexican spices and flavors, including salt, chili pepper, onion powder, tomato powder, sugar, garlic powder, and cocoa powder (4%). Combine a little oats, caramelized sugar, yeast, citric acid, and other ingredients that contribute to the flavor, moisture, consistency, and quality of our seasoned beef (5%).

We stand behind the quality of our seasoned beef 100% and we are proud to serve it in all our restaurants. We take any claims to the contrary very seriously and plan to take legal action against those who have made false claims against our seasoned beef.

Greg Creed
President, Taco Bell

TacoBell.com
Facebook.com/TacoBell



Trong bài quảng cáo Taco Bell ngỏ lời cảm ơn bên đã kiện mình. Họ giải thích lý do vì sao thêm nhân độn để tăng hương vị cho thịt bò, đồng thời công khai tỷ lệ và công thức phần nhân độn và gia vị đang sử dụng.

Bên cạnh đó, Taco Bell cũng triển khai hàng loạt các hoạt động hỗ trợ trên các kênh xã hội. Video đăng trên Youtube phát biểu của ông Greg Creed, chủ tịch công ty về công thức chế biến thịt bò bí mật của Taco Bell, trong vòng vài ngày có số xem kỷ lục hơn 240.000 lần. Công ty cập nhật Twitter hàng ngày với các lời cảm ơn và tương tác tích cực với hơn 123.000 người theo dõi. Có lẽ hiệu quả nhất là chương trình khuyến mãi giá 88 xu cho sản phẩm có 88% thịt bò cao cấp mang tên Crunchwrap, lập kỷ lục tặng quà Taco Bell với hơn 100 triệu phần quà tặng cho các fan trên Facebook. Đó cũng là lý do mà vì sao ngày nay Taco Bell có đến hơn 6 triệu người theo dõi trên Facebook.

3. Publicity – Thông tin thương hiệu

2

THÔNG TIN THƯƠNG HIỆU

Đây là cách xây dựng quan hệ tích cực với các cơ quan truyền thông, qua đó giúp thương hiệu được nhắc đến hoặc xuất hiện nhiều hơn trên trong các chương trình, các câu chuyện, các tin tức trên các phương tiện truyền thông đại chúng.

Khi doanh nghiệp nhượng quyền thường xuyên thông tin các vấn đề đáng quan tâm ví dụ sản phẩm mới, sáng tạo, một chiến dịch marketing lạ, một kế hoạch phát triển thị trường táo bạo chẳng hạn, các thông tin này thường được các kênh truyền thông đăng tải miễn phí. Khi thương hiệu trở thành một trong những thương hiệu đầu ngành cùng thể, thương hiệu trở thành tiếng nói có uy tín trong ngành, và do đó thường được giới truyền thông lấy ý kiến khi đưa tin hoặc xây dựng các câu chuyện truyền thông liên quan. Nếu theo dõi tin tức tại Việt Nam, chắc chắn khi nói về nhượng quyền, những thương hiệu như McDonald's, Starbucks, KFC, Pizzahut, Burger King, vv... thường xuyên được nhắc đến.

4. Merchandising – Trưng bày hàng hóa

3

TRƯNG BÀY HÀNG HÓA

Nghệ thuật trưng bày sản phẩm tại chi nhánh nhằm tạo ra sự thu hút và nhu cầu mua hàng

Trưng bày hàng hóa là một trong những kênh chưa được chú ý đúng mức nhưng lại là một trong những kênh quan trọng nhất giúp gia tăng doanh số. Mục tiêu của việc trưng bày hàng hóa là nhằm thu hút, tạo tương tác, và kích thích mua hàng.

Để trưng bày đẹp và thu hút khách hàng, doanh nghiệp cần kết hợp nhiều yếu tố như màu sắc, ánh sáng, không gian, thông tin sản phẩm, các yếu tố kích hoạt giác quan như mùi hương, âm thanh, vật thể. Ngoài ra, các hình thức trưng bày hiện đại cũng kết hợp các hình ảnh số và tương tác tại chỗ. Trưng bày có thể được triển khai tại những điểm sau đây trong một cửa hàng/chỉ nhánh:

- Mặt tiền cửa hàng
- Không gian trong cửa hàng
- Khu vực dành riêng cho việc trưng bày hàng hóa
- Các điểm “nóng” theo dòng lưu chuyển của khách trong cửa hàng, ví dụ như quầy tính tiền hoặc nơi khách dừng lại chờ phục vụ.

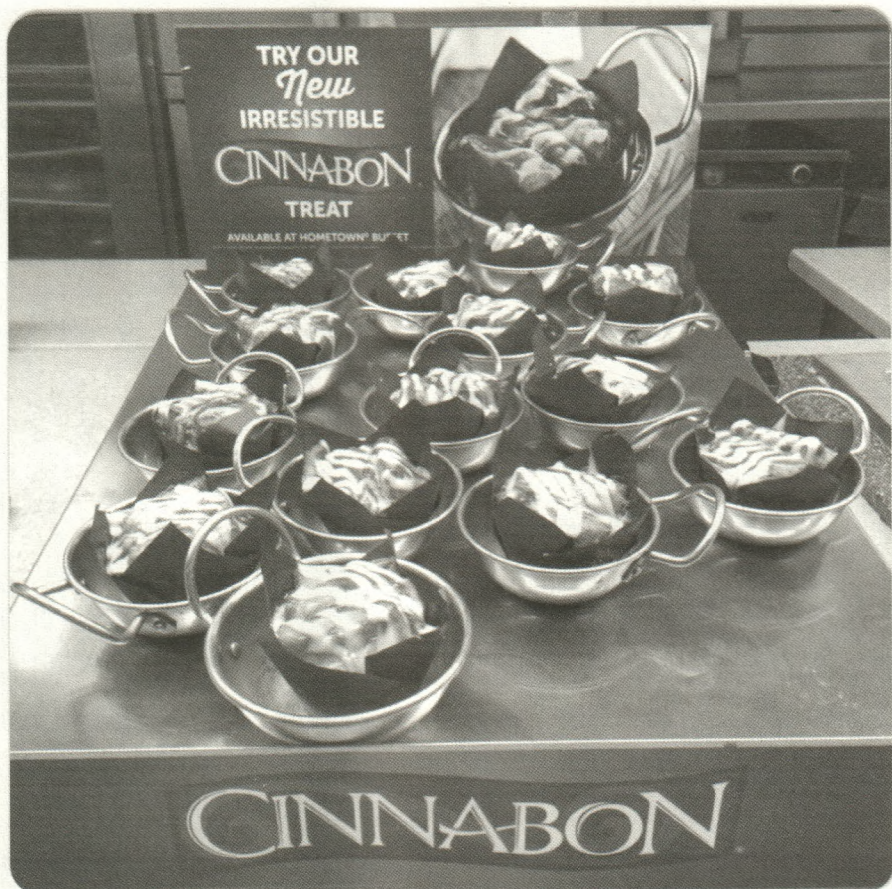
Vì trưng bày hàng hóa là một nghệ thuật, cần thiết phải thể hiện được định vị và tính cách thương hiệu, quan trọng hơn nữa là hỗ trợ gia tăng doanh số, do đó đây là kênh cần được lưu ý và đầu tư chuyên nghiệp. Đây cũng là kênh hoặc là làm thật tốt, hoặc là không nên triển khai. Việc triển khai nửa vời chỉ làm tổn hại đến uy tín và hình ảnh thương hiệu.



Trưng bày tại một tiền cửa hàng – thương hiệu nhượng quyền thời trang Banana Republic



Trưng bày trong chi nhánh – thương hiệu nhượng quyền ngành thẩm mỹ The Woodhouse Day Spa



*Trưng bày tại khu vực dành riêng cho trưng bày hàng hóa –
thương hiệu nhượng quyền của hàng bánh Cinnabon*

*Trưng bày tại quầy tính tiền, nơi khách hàng dễ bị thu hút mua thêm
những mặt hàng nhỏ và tiện lợi – thương hiệu nhượng quyền 7-Eleven*



CÁC YẾU TỐ CẦN LƯU Ý KHI TRƯNG BÀY SẢN PHẨM

1. Trưng bày cho khách hàng

Việc trưng bày hàng hóa thật sự chỉ có ý nghĩa khi được thực hiện với tôn chỉ thỏa mãn việc mua sắm của khách hàng. Do đó, việc đầu tiên cần làm là thấu hiểu lý do tại sao khách hàng đến mua hàng tại cửa hàng của bạn. Ví dụ đối với một cửa hàng thời trang chẳng hạn thì khách hàng có nhu cầu mua lẻ hay là mua cả bộ? Khách hàng tìm thời trang dạo phố hay dự tiệc? Có loại thời trang cụ thể nào mà khách hàng đặc biệt đến đây tìm? Hãy tạo lối đi thông thoáng trong cửa hàng cho khách dễ dàng di chuyển, và hãy sử dụng bảng hiệu, góc trưng bày các sản phẩm đặc biệt một cách nổi bật để thu hút sự chú ý của khách hàng.

Sau khi hiểu được nhu cầu khách hàng, việc tiếp theo là xác định “hành trình quyết định” của khách hàng, cách mà khách hàng thường mua hàng đối với ngành hàng của bạn. Quyết định mua hàng nằm ở đâu, thiết kế hay là giá? Và ở giai đoạn nào thì khách hàng bắt đầu quan tâm đến các yếu tố khác như màu sắc, kích cỡ? Hãy sử dụng “hành trình quyết định” của khách hàng để thiết kế hình thức trưng bày hàng hóa và phân chia không gian cho các ngành hàng. Ví dụ, nếu biết khách hàng đến chủ yếu để mua chọn quần jeans theo kiểu dáng đang thịnh hành, như vậy các kiểu dáng quần jeans này cần phải được trưng bày trước nhất và thu hút nhất. Một mảng tường trưng bày các kiểu dáng quần jeans chẳng hạn sẽ tạo được sự thu hút tức thì và đẩy nhanh quyết định mua hàng của khách. Màu sắc, kích cỡ và các yếu tố khác sẽ được tính đến sau.

2. Tối đa hóa việc hỗ trợ xúc tiến giữa các ngành hàng

Trưng bày hàng hóa hiệu quả có khả năng nâng cao mong muốn mua hàng của khách, thu hút khách hàng quan tâm đến các sản phẩm khác không có trong danh mục mua hàng. Hãy truyền cảm hứng cho khách hàng với những ý tưởng mới, lạ, ví dụ như trong trường hợp của ngành thời trang là kết hợp quần áo, trang sức thành những phong cách thời trang mới lạ. Một cách khác là trưng bày các sản phẩm đi kèm gắn với các sản phẩm chính, ví dụ như kính mát, nón đi biển gắn thời trang mùa hè, hay dây nịt gắn quần jeans chẳng hạn.

3. Phân bổ không gian hợp lý

Trong ngành bán lẻ, có một ý niệm về quy mô trưng bày sản phẩm. Điều này có nghĩa là cần phải trưng bày một số lượng sản phẩm nhất định thì mới có

thể thu hút được khách hàng. Nếu nhìn vào một tủ bánh mà chỉ có lèo tèo một, hai cái bánh thì thông thường khách hàng sẽ không mua. Cũng là loại bánh đó, nếu trưng bày hẳn năm, bảy cái thì khách hàng lại mua. Do đó, việc trưng bày cần phải thỏa mãn nhu cầu thưởng ngoạn của khách hàng nhưng không quá nhiều làm ảnh hưởng đến số lượng hàng tồn có thể gây lãng phí cho chi nhánh.

4. Hãy tỏ rõ sự tự hào với các sản phẩm chủ đạo

Sản phẩm chủ đạo, sản phẩm bán chạy nhất là niềm tự hào của mỗi chi nhánh và thương hiệu, hãy dành cho các sản phẩm vị trí xứng đáng nhất! Đừng bao giờ trưng bày hàng bán chậm tại các vị trí “hot” với mục tiêu cố gắng gia tăng doanh thu của sản phẩm đó. Vị trí “hot” sẽ tạo ra nhiều doanh thu hơn nếu trưng bày sản phẩm chủ đạo. Nếu sản phẩm chủ đạo được đưa ra trưng bày xúc tiến ngoài mặt tiền chi nhánh, điều quan trọng là sản phẩm tương ứng phải dễ dàng cho khách hàng tìm thấy trong cửa hiệu. Nếu khách hàng thích sản phẩm bạn xúc tiến nhưng lại không thể tìm được nó trong cửa hàng, thông thường khách hàng bỏ cuộc và rời khỏi cửa hàng mà chẳng mua gì cả.

5. Kỹ năng bán hàng

4

KỸ NĂNG BÁN HÀNG

Kỹ năng chào mời, bán hàng và gia tăng doanh thu trong mỗi giao dịch của nhân viên phục vụ

- Mỗi một điểm tiếp xúc trực tiếp của thương hiệu với khách hàng là một kênh hiệu quả giúp doanh nghiệp bán hàng. Do đặc điểm có tiếp xúc và tương tác trực tiếp giữa khách hàng và nhân viên, đây là một kênh dễ xúc tiến, hiệu quả, mà lại ít tốn kém. Tuy nhiên, kênh xúc tiến này đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư đội ngũ có năng lực, đầu tư huấn luyện sản phẩm, kỹ năng bán hàng, và liên tục thúc đẩy nhân viên triển khai tốt bằng các chương trình khen thưởng. Trên thực tế, đây là một kênh hiện đang được triển khai khá yếu kém tại thị trường Việt Nam do sự chú trọng chưa đúng mức của doanh nghiệp đối với công tác tuyển dụng và huấn luyện, nhất là đối với những chương trình huấn luyện cơ bản và bắt buộc như huấn luyện hội nhập. Trong một lần đi

khảo sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của một thương hiệu bánh tại Tp. HCM, tác giả đã hỏi cùng một câu hỏi về cùng một loại sản phẩm tại 10 cửa hàng khác nhau, và kết quả là nhận được 9/10 câu trả lời “không biết”, và một câu trả lời “để em vô hỏi bếp”. Nếu ngay cả kiến thức cơ bản về sản phẩm mà đội ngũ nhân viên chi nhánh không nắm bắt được, việc xúc tiến bán hàng chắc chắn là điều không thể xảy ra. Có doanh nghiệp thực tế là không có quy trình huấn luyện bán hàng. Cũng có doanh nghiệp đã có sẵn quy trình và bài huấn luyện do chuyên viên soạn sẵn. Tuy nhiên, dịch vụ khách hàng và bán hàng là những kỹ năng cần phải “sống” trong văn hóa của doanh nghiệp, cần phải được thể hiện, rèn luyện, và trau dồi hàng ngày tại từng chi nhánh. Những bản thảo quy trình và bài dạy công phu không giúp gì được cho ai. Thực tế áp dụng phải bắt đầu từ người lãnh đạo.

Doanh nghiệp cũng nên lưu ý là quy trình và bài huấn luyện về kỹ năng bán hàng cứng nhắc ngày nay không còn tác dụng. Ai trong chúng ta cũng biết câu nói “kinh điển” của nhân viên McDonald’s khi đặt hàng cho khách “Anh/Chị có muốn thêm một phần khoai tây?”. Câu hỏi này là câu hỏi “chuẩn” theo quy trình bán hàng. Tuy nhiên, câu hỏi này đôi khi trở thành một câu hỏi máy móc, cứng nhắc, thiếu tình cảm, nhất là khi được nhân viên sử dụng một cách bất buộc theo quy trình. Do đó, hãy bắt đầu bằng việc tuyển dụng những nhân viên có thái độ tích cực. Kỹ năng có thể huấn luyện được. Thái độ thì chẳng bao giờ.



Ảnh: thương hiệu nhượng quyền cửa hàng sô la Max Brenner – một trong những điển hình bán hàng và phục vụ tuyệt vời.

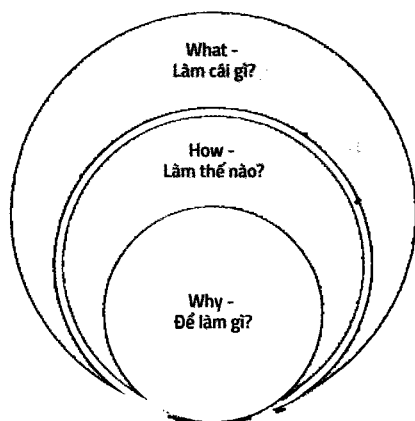
6. Quảng cáo

5 QUẢNG CÁO

Các hình thức trình bày, thể hiện thương hiệu đòi hỏi trả tiền

Quảng cáo là một kênh cần thiết nhưng cũng là một kênh tốn kém. Do đó, tùy thuộc vào ngân sách cho phép mà doanh nghiệp có thể lựa chọn những kênh quảng cáo phù hợp với đối tượng khách hàng mục tiêu của thương hiệu. Điều quan trọng là một chiến lược quảng cáo cần phải xuyên suốt, thống nhất, và phục vụ cho một mục tiêu rõ ràng, đo lường được. Ý tưởng thì vô hạn, và ý tưởng có thể dẫn dắt người ta đi đến những chân trời không xác định. Do đó, nếu có thể đầu tư vào quảng cáo, doanh nghiệp nên đặt ra một vài câu hỏi cơ bản như sau:

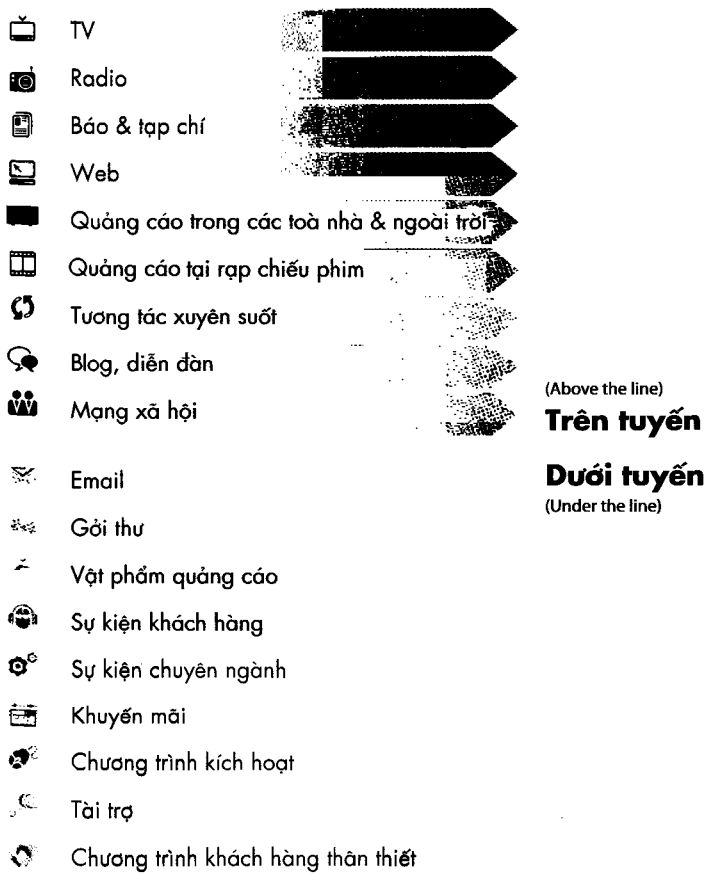
- Mục tiêu quảng cáo là để làm gì? Ví dụ nhằm tăng độ nhận biết thương hiệu?
- Kết quả mong muốn sau quảng cáo là gì? Ví dụ tăng độ nhận biết thương hiệu lên 30%?
- Vậy ý tưởng là gì và triển khai ý tưởng đó như thế nào?
- Đây là những kênh triển khai hiệu quả đến đối tượng khách hàng mục tiêu?
- Sau khi triển khai, kết quả đạt được thế nào? Có những bài học gì được rút ra cho những lần triển khai sau?



Vòng tròn trên đây được gọi là vòng tròn vàng (Golden Circle), là nguyên tắc tiếp cận đơn giản nhưng quan trọng nhất trong vấn đề xây dựng doanh nghiệp, xây dựng sản phẩm, thương hiệu, hay dự án.

Cũng giống như nghiên cứu thị trường, khi thực hiện một cách rời rạc, nửa vời, không gắn liền với quy trình và chiến lược, quảng cáo chỉ là một cách tốn tiền vô ích. Tác giả khuyên doanh nghiệp nên sử dụng cách tiếp cận sau đây, đơn giản nhưng vô cùng hiệu quả.

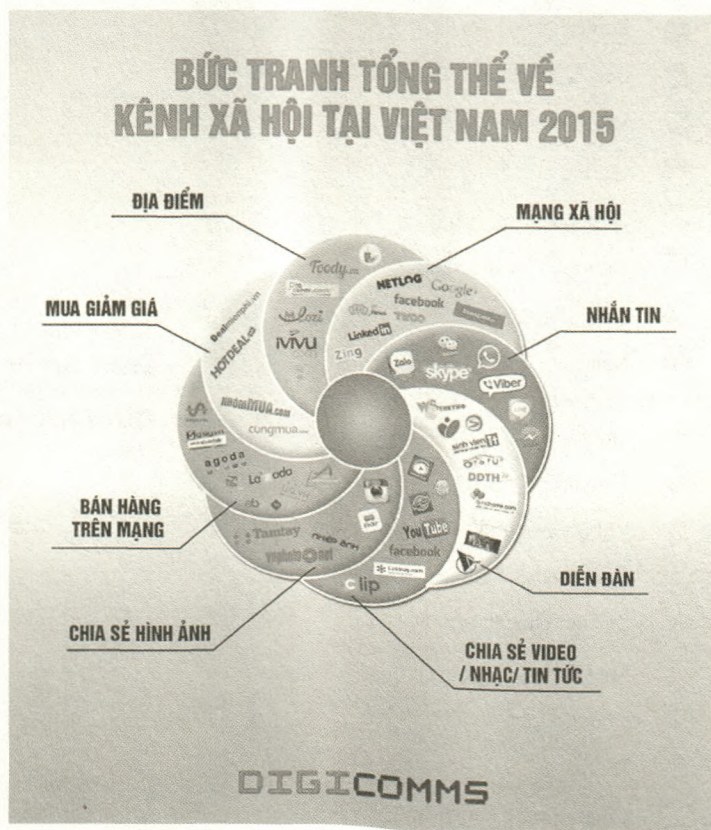
Đối với kênh triển khai quảng cáo tại Việt Nam, doanh nghiệp nên tiến hành nghiên cứu và phân tích các kênh hiệu quả nhất đối với đối tượng khách hàng mục tiêu đã xác định cho thương hiệu. Doanh nghiệp không nên đưa ra những suy nghĩ và quyết định chủ quan dựa trên cảm tính hoặc phong trào. Mỗi một thông điệp quảng cáo, mỗi một mục tiêu quảng cáo có thể dẫn đến việc sử dụng những kênh quảng cáo khác nhau. Việc phân tích và lựa chọn kênh quảng cáo hiệu quả nên có sự hỗ trợ từ các chuyên viên và dữ liệu chuyên ngành. Sau đây là một số các kênh mà doanh nghiệp có thể tham khảo và sử dụng trong quảng cáo tại thị trường Việt Nam



Ngoài các kênh truyền thông đã được sử dụng rất nhiều tại Việt Nam như TV, báo chí, tổ chức sự kiện..., doanh nghiệp nhượng quyền nên lưu ý đến xu hướng sử dụng các kênh truyền thông số ngày càng tăng tại Việt Nam. Theo nghiên cứu của Nielsen, truyền thông online có mức độ tiếp cận đáng kể tại Việt Nam vì hầu hết người tiêu dùng Việt Nam hiện đại đều có thiết bị kết nối internet trong suốt một ngày.

Tuy nhiên, để có thể sử dụng hiệu quả các kênh truyền thông số, doanh nghiệp cũng phải xây dựng chiến lược và kế hoạch cụ thể, với mục tiêu và KPI cụ thể. Một vài lần posting trên Facebook hay một đoạn video không chuyên nghiệp trên Youtube thật sự không giúp được gì cho thương hiệu. Truyền thông số cần phải được tích hợp như một kênh hỗ trợ trong chiến lược truyền thông toàn diện của thương hiệu.

CÁC KÊNH XÃ HỘI TẠI VIỆT NAM



Việt Nam mà! Không áp dụng được đâu!!!

Nhiều độc giả chắc chắn sẽ nghĩ rằng những kiểu lý thuyết như thế này không thể nào áp dụng được cho thị trường Việt Nam. Nếu điểm lại từ đầu chương 5 đến giờ, riêng chỉ nhắc đến vấn đề chiến lược thương hiệu mà thôi, chúng ta đã sử dụng hết mấy chục trang sách, và chừng ấy cũng chỉ dừng lại ở việc giới thiệu khái quát nền tảng chiến lược thương hiệu. Một thương hiệu nhượng quyền muốn xây dựng thành công và phát triển lâu dài đều phải trải qua tiến trình này, và đều phải thực hiện các bước xây dựng và triển khai chiến lược dài hạn như thế này. Ở đây chúng ta không bàn vấn đề thương hiệu và mô hình mì ăn liền. Chúng ta cũng không bàn đến chuyện kiếm tiền nhanh nhờ bán được giấy phép nhượng quyền thương hiệu. Tại sao thương hiệu và mô hình nhượng quyền tại Việt Nam chưa phát triển? Tại sao các thương hiệu nhượng quyền trong khu vực của Hàn Quốc, Singapore, Malaysia, Thái Lan, Đài Loan... đã sẵn sàng để bước vào thị trường Việt Nam trong khi các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn rất loay hoay? Tất cả đều nằm ở nếp suy nghĩ dài hạn hay ngắn hạn. Để xây dựng và phát triển được một thương hiệu và mô hình nhượng quyền thành công, để “mang dép lốp mà đi vào lịch sử” của tương lai hàng trăm năm nữa, doanh nghiệp Việt Nam cần phải bắt đầu từ tầm nhìn và điểm đến của ngày mai. Trong một buổi thảo luận về đề tài toàn cầu hóa và sức ảnh hưởng của nó đến doanh nghiệp Việt Nam, một bạn Việt Nam đã hết sức bức xúc về sự đổ bộ của các thương hiệu nhượng quyền quốc tế vào Việt Nam, khiến cho các thương hiệu và doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam có thể vì bị cạnh tranh mà phá sản. Câu hỏi của tác giả là: “Bạn có ngăn chặn được sự phát triển tất yếu của tiến trình toàn cầu hóa không?” Nếu không, có lẽ đây là lúc doanh nghiệp Việt Nam chúng ta cần thức tỉnh, học hỏi, thay đổi để có thể góp phần vào tiến trình toàn cầu hóa. Hãy nhớ đây là một con đường hai chiều. Người ta có thể đổ vào nhưng chúng ta cũng có thể bước ra. Làm thế nào để bước ra? Chỉ có thể bằng cách chuyên nghiệp hóa hoạt động của doanh nghiệp, khởi đầu bằng nếp suy nghĩ của chính những người làm chủ và những người làm lãnh đạo. Không gì tồn tại mãi mãi được. Nhưng chúng ta có thể tiến hóa để bước sang một giai đoạn phát triển mới. Xuyên suốt trong quyển sách, tác giả cũng sử dụng rất nhiều những ví dụ là thương hiệu nhượng quyền quốc tế đã được công nhận. Lý do đơn giản và duy nhất là nhằm đưa ra những mẫu

mô hình chuẩn, đang phát triển nhanh trên thế giới, giúp doanh nghiệp Việt Nam học hỏi và định hướng cho tương lai.

6.2 Quản lý uy tín thương hiệu

Bắt đầu từ đầu thế kỷ 21, cùng với sự bùng nổ của internet và các mạng xã hội, PR không còn dừng lại ở mức độ quan hệ báo chí nữa mà bao gồm cả việc theo dõi, quản lý và xây dựng uy tín thương hiệu trên các cổng thông tin mạng. Đó cũng là lý do vì sao khái niệm “quản lý uy tín thương hiệu” ngày càng trở nên phổ biến. Khi người tiêu dùng và mọi người trong xã hội nói chung có khả năng đăng tải nội dung dễ dàng trên mạng, thông tin về thương hiệu không còn một chiều từ thương hiệu đến người nhận nữa. Thông tin bây giờ có thể đến từ bất kỳ ai, bất kỳ khu vực địa lý nào, và có khả năng phát tán trên mạng trong tích tắc. Do đó, việc theo dõi, phản ứng nhanh đối với các phản hồi, thông tin về thương hiệu trên mạng, nhất là các thông tin có thể làm tổn hại đến uy tín thương hiệu, trở thành một phần quan trọng đối với nhiệm vụ quản lý thương hiệu. Sau đây là một số cách tiếp cận trong quản lý uy tín thương hiệu mà doanh nghiệp có thể tham khảo:

- Tối đa hóa các công cụ tìm kiếm, đưa nội dung tích cực lên trên, và đồng thời đẩy nội dung mang tính tiêu cực xuống dưới.
- Thường xuyên đăng tải các website, các nội dung tích cực nhằm đẩy lùi các nội dung tiêu cực nếu có.
- Gửi thông cáo báo chí thường xuyên cho các trang mạng nhằm xây dựng sự hiện diện tích cực và thường xuyên của thương hiệu, qua đó đẩy lùi các thông tin tiêu cực nếu có.
- Yêu cầu tháo gỡ thông tin không đúng làm tổn hại đến thương hiệu nếu có.
- Xây dựng quan hệ với các cộng đồng mạng có ảnh hưởng.
- Chủ động tham gia tất cả những đối thoại trên mạng có liên quan đến thương hiệu.

Có rất nhiều cách tiếp cận giúp doanh nghiệp tổ chức và quản lý hiệu quả uy tín thương hiệu trên mạng. Tùy thuộc vào quy mô hoạt động, mục tiêu, và ngân sách mà doanh nghiệp có thể sử dụng nguồn lực nội bộ hoặc

hợp tác với một công ty truyền thông chuyên ngành. Vấn đề là doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề quản lý uy tín thương hiệu, nhất là khi doanh nghiệp sử dụng mô hình kinh doanh nhượng quyền. Ngoài việc tiếp xúc và tìm hiểu thông tin thương hiệu và mô hình, đối tác nhận quyền tiềm năng chắc chắn sẽ tìm hiểu và nghiên cứu về thương hiệu cũng như doanh nghiệp nhượng quyền thường xuyên trên mạng.

TẬP ĐOÀN YUM! VÀ DỰ ÁN “TỔ XÃ HỘI”

Tháng 6/2013, tập đoàn Yum! thiết lập dự án “Tổ xã hội” (Social Hive), là tổ tình báo thị trường trên mạng đầu tiên của tập đoàn với ba thành viên, hai tại trung tâm mạng xã hội ở Louisville và một tại châu Á. “Tổ xã hội” chịu trách nhiệm:

- Lắng nghe tất cả những cuộc đối thoại trên mạng tại tất cả các nước mà các thương hiệu của tập đoàn đang hiện diện.
- Huấn luyện, hướng dẫn, và cung cấp thông tin nhận được từ mạng xã hội cho đội ngũ tập đoàn trên khắp thế giới.



Mạng xã hội là nơi các vấn đề xuất hiện trước hết

Tập đoàn Yum!, tập đoàn sở hữu các thương hiệu KFC, Pizza Hut, Taco Bell, hiểu rất rõ tầm quan trọng của việc bảo vệ thương hiệu. Theo ông Christopher Fuller, giám đốc kênh truyền thông xã hội của tập đoàn: “Ngay cả khi thương hiệu đã làm tất cả những điều cần làm để giải quyết một vấn đề, hiệu ứng của vấn đề vẫn còn dư âm trên mạng trong một thời gian sau đó. Vì vậy, chúng tôi phải phản ứng nhanh cho dù vấn đề xảy ra ở bất kỳ nơi đâu trên thế giới.”

Ông Fuller và đội ngũ của mình hiểu rằng mạng xã hội là nơi nảy sinh vấn đề. Theo ông: “Khi tìm hiểu nguồn gốc các vấn đề, chúng tôi thường nhận thấy người ta bàn về các vấn đề đó trên mạng trước, sau đó các vấn đề này mới lây lan sang các kênh truyền thông truyền thống. Do đó, nếu chúng ta có thể nhận biết và giải quyết vấn đề ngay từ khi mới nảy sinh trên mạng, chúng ta có thể thay đổi cục diện dễ dàng hơn.”

C. SÁNG TẠO PHÁT TRIỂN



Quản lý thương hiệu

- Chiến lược
- Quản lý uy tín thương hiệu trên phương tiện truyền thông số



Sáng tạo phát triển

- Mô hình chi nhánh
- Sản phẩm/Dịch vụ



Hỗ trợ

- Hệ thống giao tiếp
- Chiến dịch quảng cáo/xúc tiến
- Biểu mẫu và công cụ
- Quản lý quy tiếp thị
- Chương trình cộng tác



Để duy trì và gia tăng vị thế cạnh tranh trên thị trường, bất kỳ thương hiệu nhượng quyền nào cũng cần phải liên tục nghiên cứu, sáng tạo và đổi mới. Đây không phải là nhiệm vụ của doanh nghiệp nhượng quyền mà phải được xem như một phần không thể thiếu được trong văn hóa của doanh nghiệp nhượng quyền. Dù là mô hình, sản phẩm, hay dịch vụ, tất cả đều có dòng đời của nó và tất cả đều phải bước vào thời kỳ suy thoái nếu không được đầu tư sáng tạo và đổi mới.

Sơ đồ dòng đời sản phẩm

Doanh số	Nghiên cứu và phát triển	Giới thiệu	Tăng trưởng	Trưởng thành	Suy thoái
					
	Đối tượng	Thích thử sản phẩm mới	Đại chúng	Thích chắc chắn	Lạc hậu
	Thị trường	Nhỏ	Gia tăng	Lớn	Giảm
	Doanh thu	Thấp	Tăng	Ổn định	Giảm

Tại bất kỳ thời điểm nào, doanh nghiệp nhượng quyền cũng cần phải có hai dự án sáng tạo triển khai cùng một lúc:

- Dự án lớn, đòi hỏi sự xuyên suốt và đầu tư dài hạn – là việc không ngừng nghiên cứu, sáng tạo, và đổi mới mô hình kinh doanh.
- Dự án nhỏ, ngắn hạn hơn nhưng khởi động liên tục – là việc cải tiến và sáng tạo sản phẩm/dịch vụ.

Mô hình hay ý tưởng kinh doanh bao giờ cũng dựa vào nhu cầu tiêu dùng chưa được đáp ứng hoặc chưa được thỏa mãn tại thời điểm khởi đầu. Tuy nhiên, theo thời gian, hoặc là do tình hình cạnh tranh tăng lên, do thị trường kinh doanh bước vào giai đoạn bão hòa, cùng một lúc có nhiều doanh nghiệp cùng đáp ứng một nhu cầu, hoặc là do nhu cầu của đối tượng tiêu dùng mục tiêu thay đổi, mô hình kinh doanh của doanh nghiệp nhượng quyền chắc chắn sẽ dần dần trở nên lạc hậu. Hiểu được nguyên tắc về dòng đời sản phẩm này, doanh nghiệp nên có những bước chuẩn bị ngay trong thời kỳ trưởng thành của mô hình để nghiên cứu cải tiến, đổi mới mô hình, phù hợp với sự tiến hóa của thị trường và nhu cầu tiêu dùng trong tương lai. Tùy thuộc vào từng ngành nghề mà sự tiến hóa của mô hình cần phải hướng đến những mục tiêu khác nhau như sau:

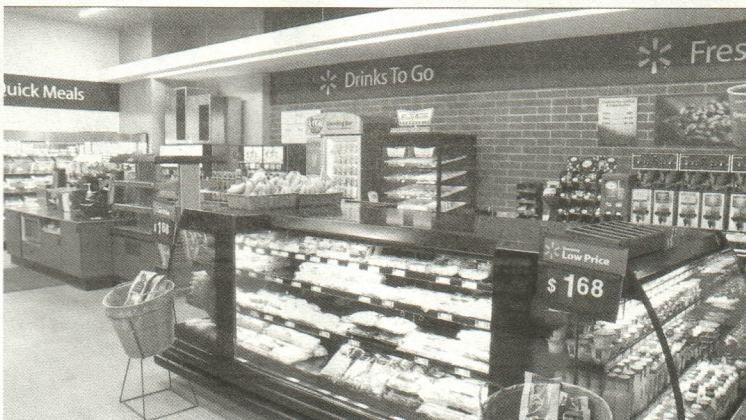
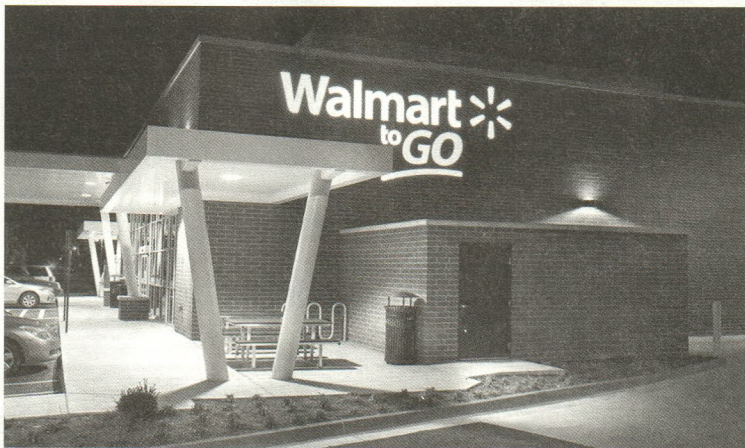


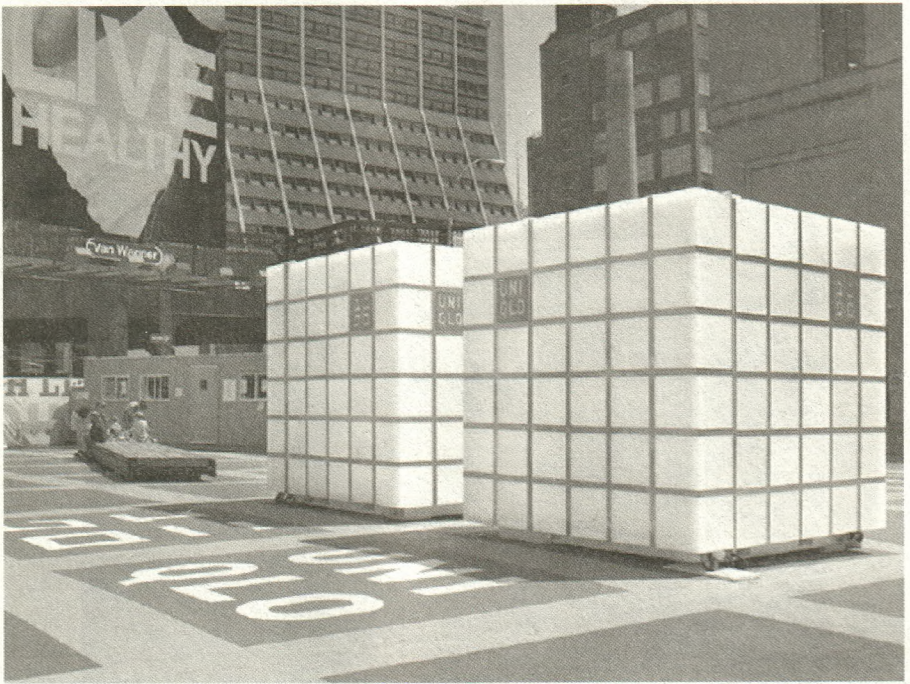
Sau đây là một số ví dụ về tiến hóa trong mô hình của một số thương hiệu nhượng quyền trên thế giới.

Thương hiệu Aeon Mall tăng cường kênh tiếp cận với khách hàng mục tiêu bằng mô hình tiện lợi, nhằm chủ động “điền” với khách hàng, và phục vụ 24/24:

Thương hiệu Walmart tăng cường sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng bằng mô hình cải tiến “Walmart to Go”, phục vụ thức ăn nhanh, thức uống chế biến tại chỗ trong khi khách hàng mua sắm tại siêu thị.

Thương hiệu thời trang Uniqlo tăng cường trải nghiệm cho khách hàng với mô hình cửa hàng Pop-up (cửa hàng tạm, mở tại địa điểm có lưu lượng khách đông, chủ yếu để tương tác với khách hàng mục tiêu)





Thương hiệu mỹ phẩm Lush nâng cao trải nghiệm khách hàng với các thiết kế và trưng bày dạng thủ công:



Tiến hóa theo từ điển Oxford định nghĩa là “sự phát triển dần dần, từng bước một, của một cái gì đó, thường là từ một dạng đơn giản sang những dạng phức tạp hơn.” Như vậy, nếu doanh nghiệp nhượng quyền tạo ra một mô hình, kinh doanh mô hình đó trong một thời gian dài, đến khi thị trường đã trưởng thành, thương hiệu và mô hình trở nên lỗi thời rồi mới vội vã làm dự án cải tiến, đó không phải là tiến hóa. Đó gọi là chấp vá một mô hình. Tiến hóa đòi hỏi sự cải tiến liên tục, từng bước, cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường. Do đó, mô hình của doanh nghiệp nhượng quyền năm 2016 có thể là một thể hệ mới, khác với thể hệ mô hình năm 2015, cũng giống như Apple liên tục tung ra Iphone đời mới hơn với những tính năng vượt trội hơn. Để thương hiệu và mô hình nhượng quyền của doanh nghiệp Việt Nam phát triển vững bền, doanh nghiệp Việt nên đặt chiến lược dài hạn. Kinh doanh ngày hôm nay nhưng doanh nghiệp cần phải có tầm nhìn và kế hoạch cho 10 năm sau. Những ví dụ trên là kết quả của những dự án tiến hóa đôi khi phải mất vài năm chuẩn bị mới có thể đưa ra thị trường. Những dự án như thế đòi hỏi tầm nhìn của người lãnh đạo và sự hợp tác của nhiều đối tượng trong chuỗi giá trị doanh nghiệp.

Ví dụ sau đây là bốn thể hệ mô hình thiết kế cửa hàng của Breadtalk từ năm 2000 đến năm 2012:

BreadTalk®
GENERATION ONE
2000 to 2004



Boutique Bakery

Sleek, clean lines
Full glass open kitchens
Stainless steel and white corian display tops

Thể hệ 1: đường nét gọn gàng, mượt mà, kính xuyên suốt và bếp mở, kệ trưng bày bằng chất liệu thép không gỉ và corian.

BreadTalk®
GENERATION TWO
2004 to 2008



Bronze stainless steel convey an understated elegance

Thế hệ 2: thép mạ đồng tạo cảm giác thanh lịch.

BreadTalk®
GENERATION THREE
2008 to 2011



Diamond cut surface interiors frame our displays
Bakery creations are presented in jewellery casings

Thế hệ 3: sử dụng nhiều mặt cắt hình kim cương, sản phẩm trưng bày theo dạng trang sức.

BreadTalk®
GENERATION FOUR
2012



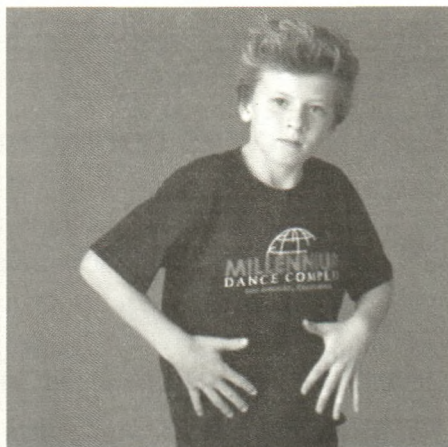
Natural complements combine to offer a rustic, back to nature feel with a blend of healthy taste and creative recipes from our international chefs

Thế hệ 4: kết hợp các yếu tố tự nhiên tạo cảm giác mộc mạc, trở về với thiên nhiên, với các sản phẩm tốt cho sức khỏe.

Song song với dự án dài hơi, chiến lược về tiến hóa mô hình và thương hiệu, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải đánh giá định kỳ các dòng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp nhằm liên tục cải tiến sản phẩm/dịch vụ cho phù hợp với nhu cầu thị trường. Việc đánh giá có thể dựa vào các yếu tố sau:

- Doanh số của dòng sản phẩm hoặc sản phẩm/dịch vụ
- Phản hồi của khách hàng mục tiêu
- Nghiên cứu nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng mục tiêu
- Phản hồi của đội ngũ nhân viên phục vụ
- Nghiên cứu hoặc lấy ý kiến của các đối tác cung ứng về xu hướng chung của ngành

Ví dụ Millenium Dance Complex là một thương hiệu nhượng quyền trường dạy dance nổi tiếng của Mỹ với nhiều thể loại dance như hip hop, jazz, ballet, jazz funk, tap, hiện đại... cho nhiều đối tượng từ người mới học đến vũ công chuyên nghiệp. Nhận thức được nhu cầu vận động và nghệ thuật dành cho trẻ em, Millenium Dance Complex thiết kế và tung ra chương trình MDCKIDS là các lớp học dance dành riêng cho trẻ em. Ngoài vận động, học hỏi một bộ môn nghệ thuật, dance cũng là bộ môn giúp trẻ em xây dựng tính cách và tăng cường lòng tự tin. Hiện Millenium Dance Complex đang triển khai các loại hình ballet, tap, hip hop, jazz cho trẻ em nhiều độ tuổi.



Sáng tạo, cải tiến, và tung sản phẩm/dịch vụ mới là cách xây dựng và duy trì vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Tuy nhiên, việc sáng tạo và cải tiến nhất thiết phải bắt đầu từ sự thấu hiểu nhu cầu khách hàng và mục tiêu đáp ứng hoặc phục vụ tốt hơn nhu cầu đó. Doanh nghiệp không nên chỉ copy ý tưởng của đối thủ cạnh tranh, triển khai một ý tưởng cá nhân, hoặc đáp ứng yêu cầu bắt buộc phải tung sản phẩm mới theo lịch marketing mỗi quý. Việc tung sản phẩm/dịch vụ mới cần phải được xem xét một cách tổng thể từ mục tiêu, quy mô, kết quả tài chính, hình thức triển khai, và xúc tiến trong nội bộ và đến khách hàng.

BỐN BƯỚC TIẾP CẬN CƠ BẢN GIÚP DOANH NGHIỆP SÁNG TẠO

Thách thức hiện tại

Đặt câu hỏi & thách thức những giả định, hiểu biết hiện tại nhằm đưa ra những câu trả lời mới, không truyền thống

Khai thác xu hướng mới

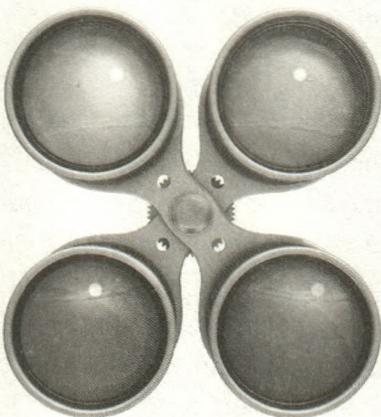
Theo dõi & tìm hiểu các xu hướng mới cho tương lai, & sử dụng các xu hướng này để tạo ra cơ hội tương lai

Tận dụng nguồn lực

Đừng để vấn đề giới hạn nguồn lực tạo ra khó khăn cho doanh nghiệp. Hãy tận dụng và vận động nguồn lực một cách sáng tạo.

Thấu hiểu nhu cầu

Lưu ý đến những vấn đề khó khăn thử thách của khách hàng và thử nghiệm những giải pháp mới để giải quyết vấn đề / khó khăn đó.



Nguồn: Trích từ sách Bốn ống kính sáng tạo (The four lenses of Innovation) của tác giả Rowan Gibson, do nhà xuất bản Wiley phát hành năm 2015.

D. HỖ TRỢ ĐỐI TÁC NHẬN QUYỀN

Ngoài trách nhiệm xây dựng và xúc tiến thương hiệu ở tầm quốc gia và quốc tế, vai trò quan trọng của doanh nghiệp nhượng quyền là tổ chức nền tảng hỗ trợ đối tác nhận quyền, với mục tiêu xúc tiến và bảo vệ thương hiệu. Sau đây là một số vấn đề mà doanh nghiệp nhượng quyền cần lưu ý lên kế hoạch và triển khai hỗ trợ cho đối tác:

- **Hệ thống giao tiếp:** Trong quan hệ nhượng quyền, vấn đề quan trọng

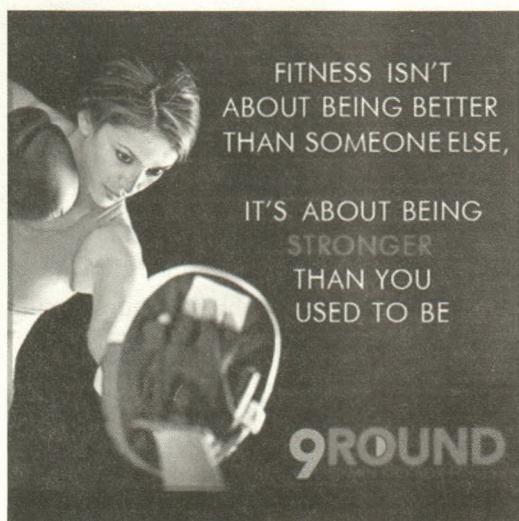
hàng đầu là giao tiếp. Giao tiếp không chỉ dừng lại ở việc đối thoại, gửi email, hay tin nhắn. Giao tiếp ở đây là xây dựng được nền tảng, hệ thống chia sẻ thông tin chính xác, cập nhật, hữu hiệu giữa các bên, với mục tiêu nâng cao hiệu quả kinh doanh và giảm thiểu rủi ro, sai sót. Nền tảng giao tiếp nên bao gồm những yếu tố sau:

- **Bản tin định kỳ:** Đây là dạng đơn giản nhất về giao tiếp nhằm cập nhật các thông tin chung trong hệ thống giữa doanh nghiệp và đối tác nhận quyền. Bản tin nên bao gồm tất cả các thông tin cập nhật về tài chính, quản lý hoạt động, nhân sự và huấn luyện, phát triển, marketing và thương hiệu, cũng như chia sẻ và chúc mừng thành quả của các đối tác trong hệ thống.
- **Cổng dữ liệu:** Đây là cổng chia sẻ thông tin và dữ liệu về mô hình, thương hiệu và hệ thống, giúp đối tác nhận quyền chủ động tìm kiếm, tải các văn bản, biểu mẫu, dữ liệu cần thiết cho hoạt động của chi nhánh hoặc thị trường. Đây cũng có thể là cổng để đối tác nhận quyền đề trình những vấn đề cần được sự chấp thuận của doanh nghiệp nhượng quyền, hoặc báo cáo các vấn đề tài chính như doanh thu, đặt hàng.... Với một nền tảng chung như thế, thông tin và dữ liệu được quản lý đồng bộ, tránh các trường hợp mâu thuẫn phát sinh do thông tin bị thất lạc, sai sót, hoặc nhầm lẫn.
- **Hội thảo:** Khi cần triển khai một chiến lược, dự án, hay chiến dịch quan trọng nào đó, ví dụ như cập nhật thể hệ cửa hàng mới chẳng hạn, doanh nghiệp nhượng quyền nên tổ chức các buổi hội thảo, hội nghị dành riêng cho đối tác nhận quyền. Thông thường hội thảo được tổ chức mỗi năm nhằm tạo cơ hội cho doanh nghiệp và đối tác nhận quyền tương tác, trao đổi, thảo luận các vấn đề chiến lược, kế hoạch hoạt động và phát triển. Đây cũng là dịp để các bên tăng cường xây dựng quan hệ, củng cố văn hóa doanh nghiệp, chia sẻ kinh nghiệm và thành quả đạt được. Một cộng đồng nhượng quyền lành mạnh là một cộng đồng cùng đồng hành và hỗ trợ nhau cùng phát triển.
- **Chương trình quảng cáo, xúc tiến:** Có hai hình thức quảng cáo và xúc tiến trong mô hình nhượng quyền là;
 - **Quảng cáo/xúc tiến cấp quốc gia:** Là những hoạt động được tổ chức và triển khai trong cho tất cả chi nhánh, trên toàn lãnh thổ

quốc gia, phần lớn là do phòng tiếp thị của doanh nghiệp nhượng quyền đứng ra tổ chức và triển khai cho toàn hệ thống. Đối với những hoạt động này, doanh nghiệp nhượng quyền thường triển khai sản xuất vật phẩm quảng cáo, phân phối cho toàn hệ thống, và thông tin/huấn luyện triển khai chương trình cho các đối tác hoặc trường chi nhánh thông qua các nhân sự quản lý vùng. Toàn bộ chi phí triển khai và theo dõi chương trình do doanh nghiệp nhượng quyền thanh toán.

- **Quảng cáo, xúc tiến cấp địa phương/cộng đồng:** Là những hoạt động riêng lẻ, triển khai cho một chi nhánh hoặc một cụm chi nhánh nào đó, nhằm mục tiêu xúc tiến thương hiệu tại cộng đồng địa phương. Các hoạt động này thường do đối tác nhận quyền chủ động lên kế hoạch và thực hiện với sự hỗ trợ về ý tưởng, thiết kế quảng cáo của doanh nghiệp nhượng quyền. Tuy nhiên, toàn bộ chi phí sản xuất và triển khai chương trình do đối tác nhận quyền chịu trách nhiệm.

Ví dụ sau đây là hình thức triển khai xúc tiến toàn hệ thống và tại một chi nhánh của thương hiệu nhượng quyền phòng tập kick-boxing 9Round, một trong những thương hiệu nhượng quyền ngành dịch vụ sức khỏe đang phát triển rất nhanh trên thế giới



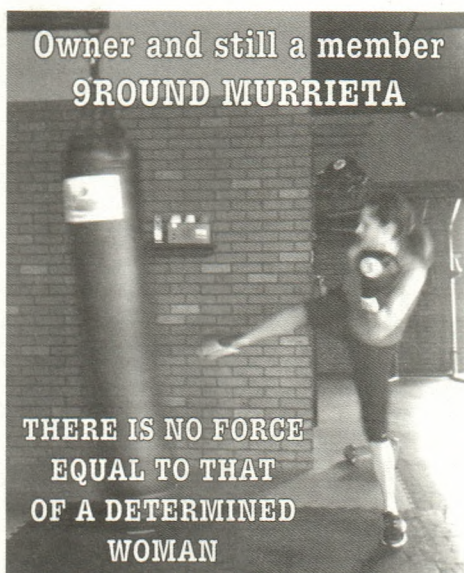
Quảng cáo chung cho thương hiệu 9Round

- **Biểu mẫu và công cụ:** Tất cả những biểu mẫu và công cụ hỗ trợ cho đối tác nhận quyền xúc tiến và quảng bá thương hiệu, từ việc lên kế hoạch đến việc triển khai sản xuất, thực hiện chương trình đều do doanh nghiệp nhượng quyền thiết kế và chia sẻ với các đối tác nhận quyền. Việc triển khai bộ biểu mẫu và công cụ này, ngoài lợi ích hỗ trợ đối tác nhận quyền hoạt động hiệu

quả, còn giúp doanh nghiệp nhượng quyền dễ dàng kiểm soát và quản lý sự đồng bộ trong việc thể hiện và trình bày thương hiệu. Đối với mô hình nhượng quyền, đây có lẽ là một trong những vấn đề thử thách nhất khi thương hiệu cùng một lúc do nhiều đối tượng tham gia sử dụng, từ các bên đối tác nhượng quyền đến các bên cung ứng của hai bên đối tác. Do đó, doanh nghiệp nhượng quyền càng triển khai xây dựng bộ biểu mẫu và công cụ tiếp thị

chi tiết và hiệu quả bao nhiêu, việc xúc tiến và bảo vệ thương hiệu càng thuận lợi đối với doanh nghiệp nhượng quyền bấy nhiêu.

- **Quản lý quỹ tiếp thị:** Đây có thể nói là một trong những đề tài gây tranh cãi nhiều nhất trong mô hình nhượng quyền. Khi ký hợp đồng nhượng quyền, đối tác nhận quyền thường phải đóng góp một khoảng nhỏ, từ 0.5-4% tùy theo thương hiệu và ngành nghề kinh doanh, vào ngân sách quảng cáo chung của thương hiệu. Quỹ này được gọi là quỹ tiếp thị hay quảng cáo, do doanh nghiệp nhượng quyền quản lý, với mục tiêu triển khai các hoạt động xúc tiến và quảng bá chung cho toàn hệ thống và thương hiệu. Tuy nhiên, quỹ quảng cáo hay tiếp thị này không được phép ghi nhận như là doanh thu hay khoản thu của doanh nghiệp nhượng quyền. Quỹ cần phải được tách riêng, hạch toán độc lập, và công bố vào mỗi cuối năm với tất cả đối tác nhận quyền. Về hình thức sử dụng, doanh nghiệp nhượng quyền có thể lên kế hoạch, dự đoán ngân sách, triển khai, kết toán, và công bố chi phí một cách rõ ràng với đối tác. Không có một quy định hay giới hạn nào về quy mô hoặc hình thức sử dụng quỹ. Vấn đề quan trọng là doanh nghiệp nhượng quyền phải trình bày được hiệu quả sử dụng quỹ qua việc phân tích ROI (hoàn vốn đầu tư) của từng chương trình, đo lường



Owner and still a member
9ROUND MURRIETA

**THERE IS NO FORCE
EQUAL TO THAT
OF A DETERMINED
WOMAN**

Quảng cáo riêng của một chi nhánh nhận quyền

**GREAT WEEKENDS
START WITH YOUR
RHB CREDIT AND
DEBIT CARDS.**

RHB FRIDAY SPECIAL

**Kenny Rogers
ROASTERS**

LIANG HEE - LAKSA KLIN - TAMU CANTON

***Free 1 Kenny's Quarter Meal with minimum spend of RM30.**

Promotion period is from 22 March to 26 July 2013.

RHB

www.rhb.com.my

Terms and Conditions:
1. This promotion is available only at RHB Bank, Klang, Ipoh and RHB Branches in Klang Valley, Seremban, and Kajang.
2. Promotion valid for RHB Credit Cards and RHB Debit Cards only.
3. This offer is subject to the availability of the promotion. Each Cardholder is limited to one (1) free meal per day, per branch. Promotion valid only on RHB Credit Cards and RHB Debit Cards.
4. Free 1 Kenny's Quarter Meal (minimum spend of RM30) must include:
- 1 Kenny's Quarter Meal, one drink or any main course (RHB Card must be used).
5. For more information, contact us at 03-9208 8118 / 03-219 1118, with nearest RHB Branch today or visit us at www.rhb.com.my for full list of terms and conditions.

Chương trình cộng tác khuyến mãi của thương hiệu
nhượng quyền nhà hàng gà nướng Kenny Rogers
Roasters với ngân hàng RHB tại Malaysia.

tác quảng cáo hoặc xúc tiến với các thương hiệu khác. Việc cộng tác có thể trên quy mô lớn, toàn khu vực, toàn lãnh thổ giữa hai thương hiệu chia sẻ cùng một đối tượng khách hàng mục tiêu. Tuy nhiên, cũng có những lúc việc cộng tác xảy ra ở quy mô nhỏ hơn, tại một địa điểm chi nhánh hoặc một địa phương nhất định. Là người sở hữu thương hiệu, doanh nghiệp nhượng quyền có trách nhiệm hỗ trợ đàm phán, thống nhất, và hướng dẫn triển khai các chương trình này cho đối tác nhận quyền. Trên thực tế, giám đốc vùng hoặc phòng quản lý tiếp thị cộng đồng của doanh nghiệp nhượng quyền nên khảo sát, nghiên cứu, và đề nghị những hoạt động xúc tiến tương tự cho đối tác nhận quyền, giúp đối tác gia tăng hiệu quả kinh doanh trên địa bàn hoạt động.

và công bố thành quả đạt được theo mục tiêu chương trình đã đề ra. Rất nhiều thương hiệu, vô tình hay cố ý, không hạch toán và sử dụng đúng quỹ tiếp thị, gây ra những mâu thuẫn, bất đồng không cần thiết với đối tác nhận quyền. Doanh nghiệp nhượng quyền nên hiểu quỹ tiếp thị/quảng cáo là quỹ để xúc tiến chung cho toàn hệ thống. Sử dụng hiệu quả quỹ này sẽ góp phần phát triển thương hiệu, mang lợi ích thiết thực cho tất cả các bên.

▪ **Chương trình cộng tác:**
Khi hệ thống phát triển, một trong những kênh xúc tiến hiệu quả cho chi nhánh là kênh cộng

CÁC CÔNG CỤ HỖ TRỢ ĐỐI TÁC NHẬN QUYỀN CẦN THIẾT LẬP ĐỐI VỚI NỀN TẢNG TIẾP THỊ

1. Hướng dẫn sử dụng thương hiệu
2. Chính sách tương tác truyền thông

- 3. Chính sách và quy định về việc sử dụng mạng xã hội
- 4. Thư viện các tài liệu quảng bá thương hiệu và thiết kế ấn phẩm quảng cáo
- 5. Hướng dẫn quy trình, kế hoạch và triển khai công cụ tiếp thị cộng đồng
- 6. Thư viện các biểu mẫu thiết kế tiếp thị cộng đồng
- 7. Quy trình và nhân sự tương tác với phòng tiếp thị của doanh nghiệp nhượng quyền

E. TÓM TẮT

Những vấn đề chính đã bàn trong chương 5:

- Nhắc lại về bốn nền tảng cơ bản trong xây dựng mô hình nhượng quyền
- Nhìn lại về marketing trong bối cảnh nhượng quyền
- Ba nền tảng chính cần xây dựng trong marketing nhượng quyền:
 - Quản lý thương hiệu
 - + Chiến lược
 - + Quản lý uy tín thương hiệu trên phương tiện truyền thông số
 - Sáng tạo phát triển
 - + Mô hình chi nhánh
 - + Sản phẩm
 - + Dịch vụ cộng thêm
 - + Công nghệ hỗ trợ
 - Hỗ trợ đối tác
 - + Hệ thống giao tiếp
 - + Chiến dịch quảng cáo
 - + Biểu mẫu và công cụ
 - + Quản lý quỹ tiếp thị
 - + Đánh giá và bảo vệ sức khỏe thương hiệu
 - + Chương trình cộng tác

Chương sáu

MŨI SỰ TẠI NHÂN...

Ngày nay, nhân sự không còn dừng lại ở khái niệm là một bộ phận chức năng theo kiểu “bộ phận HR” nữa. Nó trở thành một nguồn vốn – human capital – mà doanh nghiệp phải có chiến lược để đầu tư bài bản. Với doanh nghiệp nhượng quyền, công tác này quyết định cả sự thành bại.

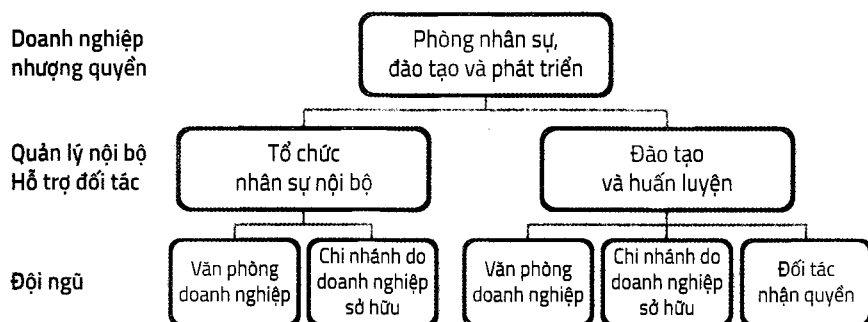
A. TỔ CHỨC BỘ MÁY HAI CHIỀU

Đối với mô hình nhượng quyền, do tính chất hệ thống phân cấp thành nhiều tầng lớp, việc quản lý, hỗ trợ quản lý, và phát triển nhân sự đòi hỏi doanh nghiệp nhượng quyền phải đầu tư nhiều hơn về nền tảng, không những cho tổ chức nội bộ mà còn cho các đối tác nhận quyền. Tùy theo quy mô hoạt động của doanh nghiệp nhượng quyền mà tổ chức của phòng nhân sự và huấn luyện có thể thu gọn lại hoặc tách rời ra theo chức năng như sau:

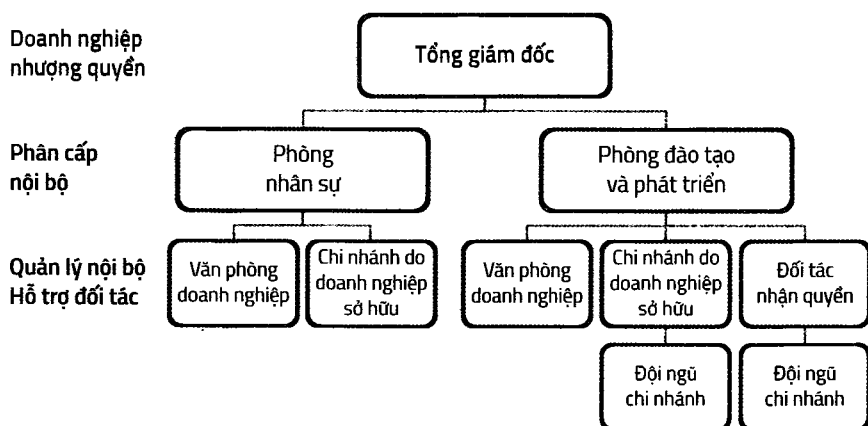


Khi doanh nghiệp nhượng quyền còn hoạt động ở quy mô nhỏ, dưới 10 chi nhánh, nhân sự và huấn luyện có thể gộp lại thành một phòng để tận dụng nguồn lực. Khi quy mô hoạt động phát triển, hai chức năng này nên được tách ra để tổ chức chuyên nghiệp hơn, hoạt động từng bộ phận hiệu quả hơn.

Sơ đồ tổ chức quản lý nguồn nhân lực doanh nghiệp nhượng quyền mô nhỏ:



Sơ đồ tổ chức quản lý nguồn nhân lực doanh nghiệp nhượng quyền quy mô lớn:



Khi chuyển đổi hoặc khởi nghiệp với ý định phát triển mô hình nhượng quyền, doanh nghiệp cần phải thay đổi nếp suy nghĩ cơ bản về vấn đề tổ chức và quản lý nhân sự. Nhân sự không còn đơn thuần là vấn đề quản lý hành chính, tuyển dụng và trả lương nữa, quản lý nguồn nhân sự trong thế kỷ thứ 21 phải được xem như là một chức năng quan trọng trong vấn đề tổ chức, được sử dụng với mục tiêu tối đa hóa tiềm năng nhân sự và hỗ trợ doanh nghiệp đạt được mục tiêu chiến lược đã đề ra.

B. BỐN BƯỚC XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN TÀI

Xác định nhu cầu nguồn nhân lực

- Lên kế hoạch nguồn nhân lực

Thu hút nhân tài

- Tuyển dụng
- Lựa chọn ứng viên phù hợp

Phát triển ứng viên có năng lực

- Đào tạo
- Đánh giá kết quả định kỳ

Giữ gìn nhân tài

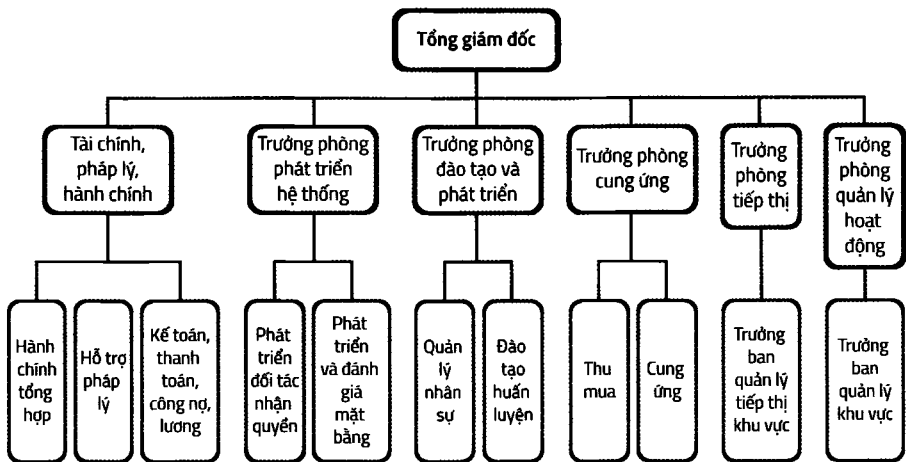
- Chính sách nhân sự
- Đào thải nhân sự không phù hợp

1. Lên kế hoạch nguồn nhân lực:

Tùy vào quy mô hoạt động của doanh nghiệp nhượng quyền mà việc tổ chức nhân sự có thể khác nhau tùy thuộc vào nhu cầu hoạt động và phát triển kinh doanh. Sau đây là một số cột mốc nền tảng mà doanh nghiệp nhượng quyền có thể tham khảo sử dụng theo từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp:

Số lượng chi nhánh	CƠ CẤU TỔ CHỨC ĐỀ NGHỊ
0-3	▪ Tổng giám đốc kiêm quản lý: - Phát triển nhượng quyền và quản lý mặt bằng - Tổ chức nhân sự - Chuỗi cung ứng - Tiếp thị ▪ Trưởng phòng hoạt động vùng quản lý: - Hoạt động chi nhánh - Đào tạo ▪ Trưởng phòng tài chính, pháp lý, và hành chính

4-20	▪ Tổng giám đốc kiêm quản lý: - Tổ chức nhân sự - Chuỗi cung ứng - Tiếp thị ▪ Trưởng phòng phát triển quản lý: - Lựa chọn và phát triển mặt bằng - Tuyển dụng đối tác nhận quyền ▪ Trưởng phòng hoạt động vùng quản lý: - Hoạt động chi nhánh - Đào tạo ▪ Trưởng phòng tài chính, pháp lý, và hành chính
21-50	▪ Tổng giám đốc kiêm quản lý: - Chuỗi cung ứng - Tiếp thị ▪ Trưởng phòng phát triển quản lý: - Lựa chọn và phát triển mặt bằng - Tuyển dụng đối tác nhận quyền ▪ Trưởng phòng đào tạo và phát triển quản lý: - Tổ chức nhân sự nội bộ - Đào tạo và huấn luyện (số lượng chuyên viên huấn luyện có thể phân công theo số lượng chi nhánh) ▪ Trưởng phòng hoạt động vùng quản lý: - Quản lý vận hành hệ thống chi nhánh - Các trưởng phòng hoạt động (mỗi nhân sự quản lý một số chi nhánh. Số lượng chi nhánh phân công tùy thuộc vào độ phức tạp của ngành nghề) ▪ Trưởng phòng tài chính, pháp lý, và hành chính
Trên 51	Sử dụng sơ đồ tổ chức nhân sự đầy đủ cho một doanh nghiệp nhượng quyền như sau:



Tùy thuộc vào ngành nghề kinh doanh mà doanh nghiệp có thể điều chỉnh chức năng và số lượng phòng ban phù hợp. Ví dụ các doanh nghiệp hoạt động trong ngành dịch vụ có thể không cần phòng cung ứng. Chức năng thu mua có thể chuyển cho phòng hành chính hoặc kế toán đảm nhận. Tuy nhiên, dù là doanh nghiệp hoạt động trong ngành nghề gì hay với quy mô thế nào, doanh nghiệp nhất thiết phải thể hiện tình hình và cấu trúc nhân sự bằng sơ đồ tổ chức. Sơ đồ này cần phải được phổ biến trong nội bộ cũng như đến từng đối tác nhận quyền, đảm bảo tính xuyên suốt và minh bạch trong quan hệ đối tác, đồng thời cũng hỗ trợ quá trình thông tin giao tiếp được liên tục và hiệu quả.

Ngoài việc chuẩn bị kế hoạch nguồn nhân lực cho nội bộ doanh nghiệp, đối với một số ngành nghề B2C (business-to-customer) có nhu cầu cung cấp nguồn nhân lực nhiều và thường xuyên cho chi nhánh như ngành bán lẻ, nhà hàng khách sạn, dịch vụ tiêu dùng..., doanh nghiệp nhượng quyền cũng cần lập kế hoạch xây dựng và phát triển nguồn nhân lực cần thiết cho toàn hệ thống. Về mặt lý thuyết, đối tác nhận quyền là người chịu trách nhiệm tuyển dụng và lựa chọn đội ngũ nhân viên chi nhánh. Tuy nhiên, trên thực tế, đối tác có thể thiếu kinh nghiệm về tuyển dụng và quản lý nhân sự, hoặc không tuyển dụng đủ nhân sự do ảnh hưởng trực tiếp từ việc thiếu nguồn nhân lực chung tại thị trường Việt Nam trong một số ngành nghề nhất định. Đây là một trong những dịch vụ cộng thêm giá trị cho đối tác nhận quyền, và cũng là nền tảng giúp doanh nghiệp phát triển nhượng quyền bền vững.

TÌNH HÌNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆT NAM

Nhân tài vẫn sẽ là một thách thức lớn nhất trong việc phát triển

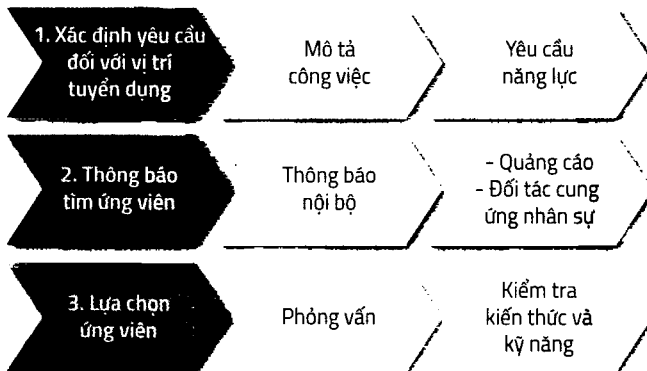
Ví dụ: về khách hàng của BCG

Số lượng các vị trí vào cuối năm 2014		Số lượng dự kiến các vị trí vào cuối năm 2020	
		Các vị trí cần tuyển dụng thêm	
Cấp 7	42	26	68
Cấp 6	112	78	190
Cấp 5	237	173	410
Cấp 4	2.427	2.158	4.585
Tổng	2.818	2.434	5.252

Nhu cầu tuyển dụng thực tế có thể lên đến 60-80% hoặc cao hơn do nhân viên nghỉ việc hoặc tuổi nghỉ hưu

2. Thu hút nhân tài

Việc tuyển dụng và lựa chọn ứng viên thích hợp đối với nội bộ doanh nghiệp nhượng quyền thật ra không khác gì so với các doanh nghiệp khác. Doanh nghiệp cũng phải có quy trình tuyển dụng và các biểu mẫu hỗ trợ để có thể thực hiện tốt công việc này. Tùy vào quy mô doanh nghiệp, đặc điểm ngành nghề, và nhu cầu công việc mà các giai đoạn tuyển dụng hoặc công cụ tuyển dụng của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Tuy nhiên, quy trình cơ bản bao gồm những bước sau:



a. Xác định yêu cầu vị trí cần tuyển dụng: Dù có sử dụng mô hình nhượng quyền hay không, một tổ chức doanh nghiệp lúc nào cũng cần phải có bản mô tả công việc cho tất cả các vị trí nhân sự. Đối với mô hình nhượng quyền, việc này càng trở nên quan trọng, đặc biệt là đối với các vị trí cần thiết để vận hành chi nhánh. Bản mô tả công việc cần trình bày rõ các yêu cầu như sau:

MỤC CHÍNH	NỘI DUNG
Tên vị trí	Chức danh theo sơ đồ tổ chức
Mục tiêu vị trí	Khái quát các mục tiêu chính cần đến vị trí này trong tổ chức và quan hệ của vị trí trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp
Chỉ số đánh giá kết quả vị trí (KPIs)	Các chỉ số đo lường chính sử dụng để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của vị trí. KPIs hỗ trợ thiết lập mục tiêu và đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên
Quan hệ tổ chức	Thông tin cho biết vị trí này quan hệ báo cáo với cấp trên và cấp dưới thế nào. Thông tin này cũng cho biết những mối quan hệ liên quan trong và ngoài doanh nghiệp có liên quan đến vị trí
Yêu cầu năng lực	Kỹ năng và kiến thức cần thiết để có thể thực hiện công việc

Bản mô tả công việc là một công cụ có thể sử dụng để phát triển nhân viên. Qua mô tả công việc và kỹ năng cần thiết, người quản lý có thể xác định những kỹ năng còn thiếu hoặc còn yếu kém của nhân viên, qua đó tổ chức huấn luyện bồi dưỡng hoặc nâng cao kỹ năng cho nhân viên trước khi để họ vào những vị trí cao hơn hoặc thích hợp hơn. Đây là một trong những công việc chính của người lãnh đạo: Phân tích nhu cầu bồi dưỡng và huấn luyện kỹ năng cho đội ngũ.

KPIs được sử dụng để đánh giá kết quả thực hiện định kỳ của đội ngũ, kết quả đánh giá được sử dụng để đưa ra các chính sách khen thưởng, để bạt nhân viên.

VÍ DỤ BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Vị trí:	Trưởng ban phát triển nhượng quyền
Báo cáo trực tiếp:	Trưởng phòng phát triển
Ngày phát hành:	15/05/2015
Mục tiêu vị trí:	Hỗ trợ trưởng phòng phát triển tuyển dụng và lựa chọn đối tác nhận quyền, tiếp nhận tất cả những thông tin tìm hiểu ban đầu từ đối tác tiềm năng đối với cơ hội nhượng quyền thương hiệu. Vị trí này cũng thực hiện tất cả những công việc hành chính của phòng phát triển, và hỗ trợ theo dõi công việc liên quan với các phòng ban khác trong quy trình nhượng quyền.

TRÁCH NHIỆM CHÍNH

- Tiếp nhận và xử lý tất cả những thông tin tìm hiểu nhượng quyền từ đối tác tiềm năng (điện thoại, email, website) một cách lịch sự, nhanh chóng, hiệu quả nhằm hỗ trợ tuyển dụng và lựa chọn đúng đối tác nhận quyền theo tiêu chuẩn của thương hiệu.
- Luôn thể hiện hình ảnh và tính chuyên nghiệp khi giao tiếp và cung cấp thông tin cho các đối tác nhận quyền tiềm năng.
- Chuẩn bị và gửi thông tin nhượng quyền cho đối tác nhận quyền tiềm năng một cách nhanh chóng và hiệu quả (trong vòng 24 tiếng kể từ khi nhận được yêu cầu).
- Chuẩn bị thư trả lời (chấp thuận hoặc từ chối) cho các đối tác sau khi lựa chọn.
- Tổ chức phỏng vấn tìm hiểu giữa đối tác tiềm năng và trưởng phòng phát triển.
- Tổ chức phỏng vấn tìm hiểu hành vi với các ứng viên.
- Theo dõi và cập nhật báo cáo phát triển chi nhánh cho bộ phận phát triển bao gồm tất cả những công việc cần thực hiện, khó khăn cần giải quyết, và những chậm trễ cần theo dõi.
- Thực hiện tất cả những công việc hành chính trong bộ phận theo yêu cầu.
- Cập nhật và duy trì dữ liệu cho phòng phát triển.
- Đăng ký quảng cáo tuyển dụng đối tác.
- Đánh giá và phân tích hiệu quả của những quảng cáo trên.

CHỈ SỐ ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC

- Tiếp nhận, phản hồi yêu cầu thông tin và cập nhật dữ liệu hiệu quả (đánh giá bằng số lượng yêu cầu thông tin tiếp nhận, giải quyết, và cập nhật vào cơ sở dữ liệu).
- Tất cả yêu cầu thông tin phản hồi trong vòng 24 giờ.
- Số lượng tài liệu nhượng quyền gửi đi cho đối tác tiềm năng trong một khoảng thời gian quy định, ví dụ một tuần.
- Nhận đơn đăng ký nhượng quyền, cập nhật dữ liệu vào hệ thống.
- Tiếp nhận và phản hồi thông tin một cách chuyên nghiệp.
- Tất cả công việc hành chính trong bộ phận được thực hiện chuyên nghiệp và cập nhật.
- Tất cả các quảng cáo tìm đối tác sử dụng đúng kênh và đúng thông tin.

QUAN HỆ

- Đối ngoại:
 - Kênh truyền thông sử dụng cho quảng cáo tìm đối tác
 - Đối tác nhận quyền
 - Đối tượng tìm hiểu nhượng quyền
 - Đối tác tư vấn nhượng quyền
- Nội bộ:
 - Nhân viên phòng phát triển
 - Các thành viên doanh nghiệp
 - Ban phát triển mặt bằng
 - Phòng tài chính, pháp lý

YÊU CẦU NĂNG LỰC

- Kỹ năng:
 - Có thể sử dụng máy tính và chương trình Microsoft (Word, Excel, Access, Outlook)
 - Kỹ năng giao tiếp
 - Kỹ năng dịch vụ khách hàng
 - Kỹ năng lãnh đạo
 - Khả năng học hỏi
 - Khả năng hoàn thành công việc theo yêu cầu

- Kiến thức:
 - Có thể quản lý chi tiết
 - Có khả năng tổ chức công việc
- Hành vi :
 - Biết quan tâm chăm sóc khách hàng
 - Khả năng giao tiếp tốt
 - Có khả năng giải quyết vấn đề
 - Có thể triển khai chi tiết
 - Có khả năng lên kế hoạch và tổ chức triển khai
- Phẩm chất:
 - Hiệu quả - tự quản lý, luôn chuyên nghiệp khi giải quyết các tình huống khó xử, thích làm việc theo nhóm, hỗ trợ thành viên khác trong và ngoài phòng ban trực tiếp nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.
 - Hướng đến kết quả - kỹ năng lên kế hoạch, tổ chức, và giải quyết vấn đề tốt. Có khả năng thực hiện nhiều công việc cùng một lúc, nhanh chóng, kịp thời. Liên tục cải tiến cho công việc tốt hơn bằng cách thường xuyên xem xét đánh giá quy trình và kết quả.
 - Xuất sắc – hiểu và đóng góp vào việc hoàn thành nhiệm vụ của phòng, đặt trọng tâm vào khách hàng và các đối tượng liên quan.
 - Cân bằng nhu cầu ưu tiên – Nhận định và giải quyết hiệu quả các vấn đề mâu thuẫn trong tổ chức công việc.
 - Sử dụng nguồn lực – xây dựng quan hệ giao tiếp hiệu quả trong và ngoài doanh nghiệp, giúp cho việc thực hiện công việc dễ dàng và hiệu quả hơn.

b. Thông báo tìm ứng viên: Việc thông báo tìm ứng viên có thể sử dụng hai nguồn chính, nội bộ và bên ngoài. Việc thông báo tuyển dụng trong nội bộ là một hình thức tạo cơ hội cho các nhân sự hiện hữu thăng tiến hoặc chuyển công việc, qua đó doanh nghiệp giữ chân được các nhân sự có tiềm năng và mong muốn phát triển cùng doanh nghiệp. Đối với các nguồn tuyển dụng bên ngoài tại Việt Nam, doanh nghiệp có thể xem xét sử dụng các website tuyển dụng, các công ty cung cấp dịch vụ tuyển dụng, các trung tâm lao động việc làm, hoặc có thể trực tiếp đăng tuyển trên báo chí.

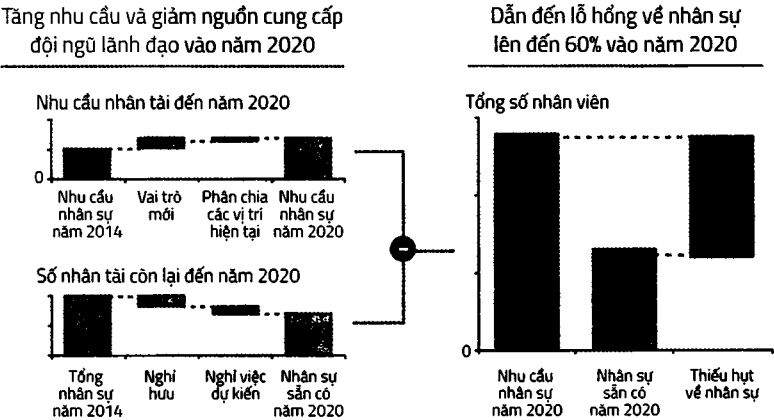
c. Lựa chọn ứng viên: Tùy theo yêu cầu công việc của từng vị trí mà việc phỏng vấn và kiểm tra kiến thức, kỹ năng được thực hiện khác nhau. Nhiều doanh nghiệp sử dụng các bài kiểm tra năng lực, kỹ năng, và ngay cả tính cách trong quá trình lựa chọn. Đây là những công cụ được xây dựng nhằm hỗ trợ quá trình đánh giá và lựa chọn ứng viên. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần phân tích yêu cầu cần thiết cho vị trí trước khi lựa chọn các bài kiểm tra phù hợp.

Quan trọng hơn hết đối với mô hình nhượng quyền là tất cả các quy trình, tài liệu, biểu mẫu trên cần được doanh nghiệp nhượng quyền chuẩn hóa, biên soạn thành tài liệu hướng dẫn cho đối tác nhận quyền.

NGUỒN NHÂN SỰ LÃNH ĐẠO TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020

Phân tích chỉ ra bất cập về số lượng lãnh đạo đến năm 2020

Ví dụ về khách hàng của BCG: Xác định nhu cầu lãnh đạo dựa trên mô hình tổ chức tương lai



d. Phát triển ứng viên có năng lực

Đào tạo và phát triển (ĐT&PT)

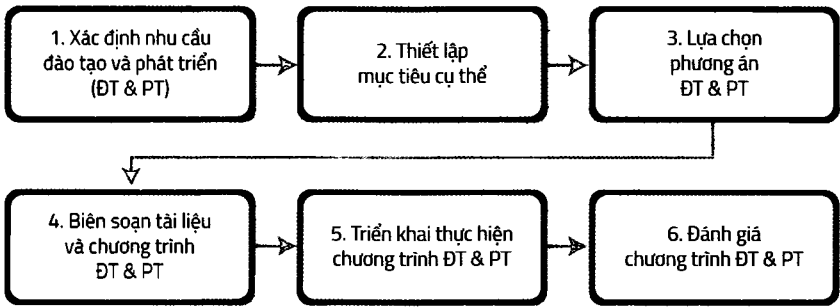
Đào tạo là quá trình hướng dẫn nhân viên mới các kỹ năng, kiến thức, và thái độ cơ bản để có thể thực hiện thành công công việc yêu cầu. Đào tạo đáp ứng nhu cầu công việc hiện tại.

Phát triển là tạo ra các cơ hội bồi dưỡng kiến thức, giúp nhân viên phát

triển trong nghề nghiệp của mình. Phát triển đáp ứng nhu cầu phát triển nghề nghiệp tương lai.

Như vậy, có thể nói phòng đào tạo và phát triển là phòng ban đáp ứng cả hai nhu cầu tổ chức của doanh nghiệp là nhu cầu ngắn hạn, giúp nhân sự vận hành hiệu quả trong thời điểm hiện tại, và nhu cầu dài hạn, giúp doanh nghiệp chuẩn bị đội ngũ nhân sự phục vụ nhu cầu phát triển của hệ thống trong tương lai. Cả hai nhu cầu này đều quan trọng như nhau và đều góp phần giúp doanh nghiệp nhượng quyền đảm bảo việc triển khai tiêu chuẩn chất lượng hệ thống và phát triển nhượng quyền bền vững.

Quy trình đào tạo và phát triển cơ bản bao gồm các bước sau:

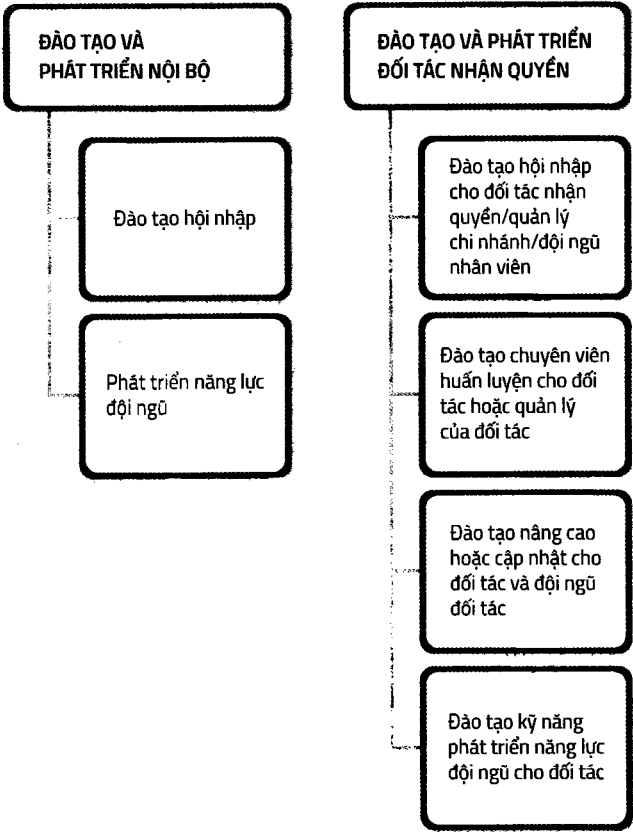


- Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển: Đây là một dự án mang tầm vóc tổ chức doanh nghiệp vì dự án không chỉ liên quan đến nhân sự của doanh nghiệp nhượng quyền mà còn ảnh hưởng đến việc đào tạo và phát triển toàn hệ thống, trong đó bao gồm các đối tác nhận quyền và đội ngũ của đối tác nhận quyền. Do đó, nhu cầu đào tạo và phát triển cần phải được xác định cho tất cả các vị trí hiện đang tồn tại và sẽ phát sinh trong toàn hệ thống. Về cơ bản, có thể phân chia nhu cầu đào tạo và phát triển thành hai mảng công việc chính là ĐT&PT nội bộ và ĐT&PT đối tác nhận quyền với các chi tiết như sau:

ĐT&PT đòi hỏi phải có đội ngũ chuyên môn đảm trách vì đây là một trong những nền tảng cơ bản và quan trọng nhất đối với mô hình nhượng quyền. Khi doanh nghiệp nhượng quyền còn hoạt động ở quy mô nhỏ và với ngân sách hạn hẹp, doanh nghiệp nhượng quyền Việt Nam có thể đầu tư vào một nhân sự ĐT&PT có năng lực để xây dựng nền tảng và kế hoạch. Ngoài việc đào tạo chuyên môn nhất thiết phải do nhân sự nội bộ đảm

trách, các kỹ năng mềm hoặc kỹ năng quản lý, lãnh đạo có thể thuê đối tác cung cấp dịch vụ đào tạo bên ngoài.

NHU CẦU PHÁT TRIỂN BẢN THÂN



- **Thiết lập mục tiêu cụ thể:** bất kỳ chương trình ĐT&PT nào cũng đòi hỏi phải có mục tiêu rõ ràng, cụ thể, và đo lường được. Sau đây là một ví dụ cụ thể về mục tiêu của bài đào tạo về tài chính dành cho đối tác nhận quyền, một trong những bài đào tạo quan trọng nhất trong chương trình đào tạo dành cho đối tác:

Cơ bản về quản lý tài chính	2 ngày	Người đào tạo: thuê ngoài	Đây là phần đào tạo những kỹ năng quản lý tài chính cơ bản cho đối tác nhận quyền, giúp đối tác quản lý lợi nhuận và dòng tiền, đọc và sử dụng báo cáo tài chính để quản lý chi nhánh hiệu quả. Đây là kỹ năng cần phải có đối với bất kỳ người chủ doanh nghiệp nào.	▪ Đọc và hiểu báo cáo tài chính. ▪ Đo lường và phân tích kết quả tài chính. ▪ Chẩn đoán và giải quyết nhanh chóng hiệu quả các vấn đề tài chính. ▪ Xác định các giải pháp cải tiến hiệu quả tài chính, dòng tiền và lợi nhuận. ▪ Sử dụng phân tích hoàn vốn đầu tư để nhận biết tác động của các thay đổi về giá, sản lượng và chi phí đối với lợi nhuận kinh doanh. ▪ Xây dựng ngân sách lợi nhuận và dòng tiền. ▪ Lên kế hoạch và quản lý theo mùa vụ bán hàng nếu có. ▪ Thấu hiểu tác động của tài chính đối với sự tăng trưởng kinh doanh. ▪ Xác định các hình thức cấp vốn phù hợp cho doanh nghiệp. ▪ Thấu hiểu tầm quan trọng của việc lên kế hoạch.
---	---------------	----------------------------------	--	--

- Lựa chọn phương pháp ĐT&PT: tùy vào mục tiêu và nội dung, doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp đào tạo khác nhau. Sau đây là liệt kê một số phương pháp mà doanh nghiệp nhượng quyền có thể tham khảo:

Thông thường, một chương trình đào tạo đối tác nhận quyền có thể kéo dài từ 2-4 tuần, bao gồm tất cả những đề tài từ chuyên môn đến quản lý, và là sự kết hợp của những phương pháp đào tạo khác nhau, bắt đầu bằng học trên mạng để chuẩn bị kiến thức cơ bản, học tập trung về kiến thức chuyên môn, và thực hành để hiểu và áp dụng lý thuyết vào thực tiễn. Đối với doanh nghiệp nhượng quyền Việt Nam có quy mô nhỏ, doanh nghiệp có thể bắt đầu bằng chương trình đào tạo tập trung và thực hành tại chi nhánh. Khi quy mô hoạt động phát triển, doanh nghiệp có thể xem xét đầu tư nền tảng công nghệ hỗ trợ.

HƯỚNG DẪN TRONG THỜI GIAN LÀM VIỆC

Đào tạo hội nhập

Hướng dẫn
kỹ năng chuyên môn

Thực hành

Thực tập

Tìm hiểu các vị trí khác

Cố vấn (coaching)

ĐÀO TẠO TẬP TRUNG

Bài giảng/điển thuyết

Hội thảo

Tình huống

Học qua tương tác

Đào tạo
theo chương trình

CÁC PHƯƠNG PHÁP KHÁC

Học trên máy tính

Học trên mạng

Đăng ký học các
chương trình ngoài
doanh nghiệp

YUM! UNIVERSITY

Yum! University

Learn how Yum! associates
master their skills!

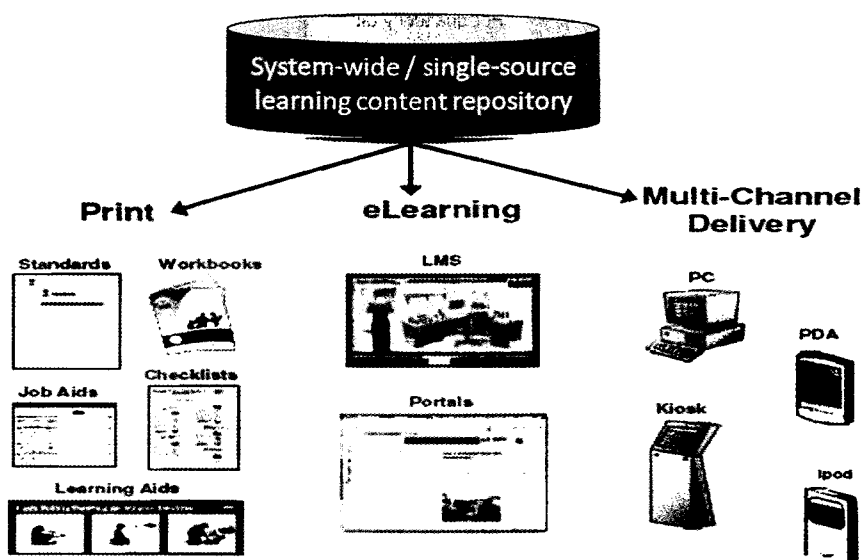


Yum! Là một trong những công ty tiên phong trong việc ứng dụng công nghệ trong đào tạo. Mục tiêu của việc ứng dụng công nghệ nhằm giúp tập đoàn này có thể:

- Triển khai đào tạo dễ dàng, dễ phân công trách nhiệm và theo dõi hơn.
- Xây dựng được tính xuyên suốt trong các chương trình đào tạo và giúp người học tương tác nhiều hơn.

- Theo dõi và đảm bảo việc đào tạo mang lại kết quả tốt hơn trong kinh doanh.
- Áp dụng công nghệ nhằm tạo hiệu quả trong quản lý và hỗ trợ đào tạo từ xa.

Từ những mục tiêu trên, tập đoàn Yum! đã triển khai chương trình đào tạo kết hợp nhiều phương pháp nhằm truyền tải các chủ đề khác nhau, trong đó việc đào tạo qua mạng đóng vai trò xuyên suốt và chủ đạo, với nội dung đào tạo có thể truy cập từ nhiều loại công cụ điện tử khác nhau, từ máy tính đến ipod (xem ảnh)



Với hệ thống đào tạo thống nhất, tập đoàn này có thể cùng một lúc triển khai đào tạo khắp nơi trên thế giới, nâng cao hiệu quả giao tiếp, đào tạo, với tài liệu đào tạo luôn cập nhật, và kết quả đào tạo có thể được theo dõi dễ dàng trên hệ thống. Với hơn một triệu bài đào tạo triển khai mỗi tháng, công nghệ chắc chắn là giải pháp hữu hiệu nhất.

Stephanie Linnartz, trưởng phòng tiếp thị, một trong những nhân vật nữ cao cấp nhất tại tập đoàn, bắt đầu công việc tại Marriott cách đây 17 năm từ phòng tài chính. "Tôi đã được cho nhiều cơ hội để học hỏi và phát triển. Mọi người ở đây đều biết rằng ai cũng có thể được thăng tiến nếu chuyên tâm làm việc."

Đó cũng là lý do vì sao mà tuổi đời làm việc trung bình của một tổng giám đốc tại tập đoàn khách sạn Marriott là 25 năm và có hơn 10.600 nhân sự đã làm việc tại Marriott hơn 20 năm. Tập đoàn khách sạn Marriott cũng được tạp chí Fortune bình chọn là thương hiệu tuyển dụng xuất sắc nhất 18 năm liên tiếp.

- **Phát triển năng lực đội ngũ:** Nhằm thu hút và gìn giữ nhân tài, nhất là đối với mô hình nhượng quyền với hệ thống ngày càng phát triển, doanh nghiệp nhượng quyền cần có chính sách định hướng và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Khi nhìn thấy cơ hội phát triển và chính sách hỗ trợ phát triển nghề nghiệp của doanh nghiệp, nhân viên sẽ trung thành hơn, gắn bó và phát triển hơn cùng doanh nghiệp. Để thực hiện tốt chính sách phát triển năng lực đội ngũ, doanh nghiệp nhượng quyền cần lưu ý triển khai 2 chương trình sau:

- **Đánh giá kết quả thực hiện định kỳ:** Thông thường, việc đánh giá nhân viên nên được triển khai hàng năm, giúp ghi nhận những thành quả đã đạt được, đồng thời nêu rõ những vấn đề cần khắc phục, những kỹ năng cần được hoàn thiện hoặc nâng cao, qua đó đưa ra nhu cầu đào tạo huấn luyện tiếp theo cho năm mới.
- **Xây dựng bản đồ phát triển:** Để thu hút và giữ gìn nhân tài, doanh nghiệp nhượng quyền cần đưa ra bản đồ phát triển nghề nghiệp rõ ràng, với các chương trình đào tạo cụ thể giúp nhân viên phân đầu học hỏi và phát triển cùng doanh nghiệp. Bản đồ này cần phải được áp dụng trong toàn hệ thống, nghĩa là có thể áp dụng cho cả đội ngũ của đối tác nhận quyền, nhằm giữ chân được nhân tài phát triển cùng hệ thống. Tùy theo mỗi ngành nghề mà bản đồ phát triển có thể khác nhau. Tuy nhiên, chương trình đào tạo luôn luôn định hướng từ nhập môn cho đến cao cấp, theo vị trí từ nhân viên mới vào nghề cho đến vị trí quản lý cao nhất có thể thăng tiến, trong đó bao gồm tất cả những chương trình đào tạo từ kỹ năng cứng đến kỹ năng mềm theo vị trí và cấp độ phát triển.



**GÓC CHUYÊN GIA:
PHÒNG VẤN ÔNG JON
WHITEHEAD – TỔNG GIÁM
ĐỐC, CÔNG TY ROBERT
WALTERS VIỆT NAM.**



Theo ông, đâu là chìa khóa để doanh nghiệp thu hút quản lý cấp trung tại Việt Nam?

Trước hết, cấp quản lý cần phải được trả lương xứng đáng với mức độ công việc và trách nhiệm mà họ được giao phó. Ngày nay, nhân sự tại Việt Nam có mạng lưới giao tiếp trong ngành rộng và do đó nắm rõ được thông tin về mức lương trên thị trường. Những nguồn thông tin về chế độ lương cũng được đăng tải công khai, điển hình như bản nghiên cứu mức lương hàng năm do công ty Robert Walters phát hành. Đối với quản lý cấp trung, họ cần ban quản lý cấp cao hỗ trợ đào tạo và phát triển. Do đó, đối với họ, chất lượng ban quản lý cấp cao trong doanh nghiệp đóng một vai trò hết sức quan trọng. Người lãnh đạo doanh nghiệp vì vậy nên thường xuyên xây dựng động cơ thúc đẩy việc gia tăng năng suất làm việc. Ngoài vấn đề lương bổng, khi thu hút nhân tài cho các vị trí quản lý cấp trung và cấp cao, doanh nghiệp nên lưu ý xây dựng bản đồ phát triển nghề nghiệp, tạo cơ hội cho nhân sự đảm trách thêm hoặc mở rộng phạm vi công việc của mình trong tương lai. Bằng cách tạo ra cơ hội phát triển theo chiều ngang hay chiều dọc trong tương lai, doanh nghiệp sẽ dễ dàng thu hút và giữ chân được nhân tài cho doanh nghiệp mình.



Ông có thể cho biết các xu hướng chung về nhân sự cho ngành bán lẻ và nhượng quyền tại Việt Nam?

Do mức độ cạnh tranh ngày càng cao, các công ty đa quốc gia hiện đang tập trung tuyển dụng các vị trí quản lý marketing và bán hàng có khả năng tạo ra những thay đổi lớn và nhanh chóng đối với tình hình kinh doanh và lợi nhuận doanh nghiệp.



Theo ông, đâu là những thử thách lớn nhất đối với doanh nghiệp Việt Nam trong vấn đề thu hút và gìn giữ nhân tài?

Có thể nói thử thách lớn nhất là làm thế nào để có thể thu hút được các nhân tài hiện đang làm việc tại các công ty đa quốc gia. Đối với cấp quản lý, từ trung đến cao cấp, văn hóa doanh nghiệp là một yếu tố hết sức quan trọng. Vì vậy, doanh nghiệp Việt Nam cần phải lưu ý xây dựng văn hóa doanh nghiệp làm nền tảng thu hút và gìn giữ nhân tài. Chi trả lương cao thôi thật ra là không đủ sức hấp dẫn.

Sự khác biệt cơ bản nhất giữa mô hình nhượng quyền và các mô hình kinh doanh khác là quan hệ đặc biệt giữa doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền. Quan hệ này được ví như là một quan hệ giữa bố mẹ và con cái. Là bậc phụ huynh, doanh nghiệp nhượng quyền có trách nhiệm đào tạo, và hỗ trợ đối tác qua từng giai đoạn phát triển. Cũng vì vậy, đối với mô hình nhượng quyền, việc đào tạo, huấn luyện đối tác mang ý nghĩa vô cùng quan trọng. Việc hệ thống vận hành có hiệu quả, đúng chuẩn, và phát triển được hay không, phần lớn nhờ vào các chương trình huấn luyện này. Doanh nghiệp nhượng quyền nên nhận thức được rằng tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp là kiến thức, kỹ năng, và quy trình kinh doanh đã được thử nghiệm, đúc kết, cải tiến, và hoàn thiện. Nhượng quyền nghĩa là truyền đạt những tài sản này lại cho đối tác, những người hoàn toàn thiếu thốn vốn hiểu biết, kiến thức, và kinh nghiệm trong ngành. Như vậy, việc đối tác có thể khởi nghiệp và phát triển tốt công việc kinh doanh hay không, ngoài những động cơ và năng lực cá nhân, phần lớn còn tùy thuộc vào việc đào tạo và huấn luyện hiệu quả của doanh nghiệp nhượng quyền. Do đó, phòng đào tạo và phát triển của doanh nghiệp nhượng quyền cần phải hiểu và thực hiện những trách nhiệm sau:

- Thực hiện các chương trình đào tạo hội nhập cho đối tác nhận quyền, quản lý chi nhánh và đội ngũ chi nhánh đối tác nhận quyền.
- Xác định, thiết lập và hỗ trợ các chi nhánh tham gia hỗ trợ cho việc đào tạo và huấn luyện.
- Đào tạo kỹ năng huấn luyện cho đối tác.
- Đánh giá nhu cầu và tổ chức các chương trình đào tạo nâng cao.

Chương trình đào tạo hội nhập cho đối tác:

Chương trình đào tạo hội nhập cho đối tác có thể phân thành ba cấp độ: Đối tác nhận quyền, quản lý chi nhánh, và nhân viên. Khi xây dựng chương trình, doanh nghiệp có thể xây dựng những đơn vị bài theo từng chủ đề khác nhau, và kết hợp các đơn vị hoặc chủ đề này thành chương trình cho từng cấp độ. Ví dụ sau đây là một số những đơn vị bài đào tạo cơ bản của bất kỳ mô hình nhượng quyền nào:

1. Giới thiệu thương hiệu và hệ thống: Đây là bài bắt buộc cho tất cả các vị trí nhằm có được kiến thức cơ bản về doanh nghiệp, hệ thống, và thương hiệu.
2. Kỹ năng thực hiện công việc – theo vị trí công việc
3. Dịch vụ khách hàng
4. Kỹ năng bán hàng
5. Kỹ năng giao tiếp
6. Kỹ năng giải quyết vấn đề
7. Kỹ năng quản lý vận hành chi nhánh:
 - a. Hoạt động
 - b. Quản lý nhân sự
 - c. Tiếp thị
 - d. Tối đa hóa tiềm năng chi nhánh
 - e. Quản lý kết quả kinh doanh (doanh thu, chi phí giá vốn, chi phí hoạt động, lãi lỗ...)
8. Kỹ năng lãnh đạo
9. Quản lý tài chính: Đầu tư, quản lý khoản vay, quản lý chi phí và lợi nhuận, dòng tiền, hoàn vốn...

Đối với cấp độ nhân viên, chương trình có thể bao gồm các đơn vị bài 1, 2, 3, 4, 5.

Đối với cấp độ quản lý ca hoặc quản lý chi nhánh, chương trình có thể bao gồm đơn vị bài 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

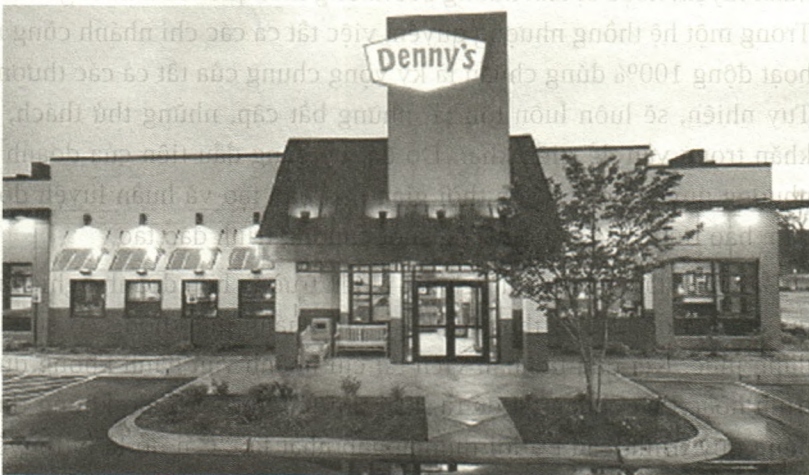
Đối với cấp độ đối tác nhận quyền, chương trình có thể bao gồm tất cả 9 đơn vị bài.

Như vậy, khi tổ chức chương trình đào tạo, doanh nghiệp nhượng quyền có thể tổ chức đào tạo tập trung trong những ngày đầu khi các đơn vị bài trùng nhau. Sau đó, tùy thuộc vào cấp độ mà phân chia và triển khai các đơn vị nâng cao.

Ở đây, tác giả đưa ra những ví dụ đơn vị bài giảng như thế để thể hiện mức độ đầu tư cần thiết của doanh nghiệp nhượng quyền đối với vấn đề đào tạo trong hệ thống nhượng quyền. Hệ thống chỉ có thể phát triển khi nhân sự tại mỗi cấp độ trong hệ thống phát huy tốt nhất tiềm năng cá nhân, nhờ vào kiến thức và kỹ năng được huấn luyện và đào tạo. Hiện nay, có những hiểu biết sai lệch trên thị trường về vấn đề đào tạo đối với mô hình nhượng quyền, chủ yếu tập trung vào việc hỗ trợ đào tạo kỹ năng thực hiện công việc cho nhân viên khi khai trương. Hình thức đào tạo này có thể đáp ứng nhu cầu trước mắt khi quy mô hoạt động của hệ thống còn nhỏ lẻ. Khi hệ thống phát triển, việc đào tạo thiếu bài bản và quy trình sẽ làm cho chất lượng hoạt động không đảm bảo, hệ thống quản lý yếu kém, vô hình trung tạo ra những khủng hoảng vốn có thể tránh được cho toàn hệ thống.

HỖ TRỢ ĐÀO TẠO CỦA THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN NHÀ HÀNG DENNY'S

Thành lập năm 1953, bắt đầu nhượng quyền năm 1963, Denny's hiện có 1.696 chi nhánh trên toàn thế giới. Đây là một trong những thương hiệu hàng đầu trong top 500 thương hiệu nhượng quyền tiềm năng nhất do báo Entrepreneur bình chọn năm 2015.



Nhà hàng Denny's

Đối với đối tác nhận quyền, chương trình đào tạo đối tác là ba tháng dành cho các vị trí quản lý. Chương trình này bao gồm tất cả các vấn đề liên quan đến việc vận hành và quản lý một chi nhánh nhà hàng Denny's. Ngoài ra, doanh nghiệp nhượng quyền cũng cử nhóm hỗ trợ huấn luyện khai trương đến huấn luyện tại chỗ trước khi khai trương chi nhánh.

Denny's cam kết hỗ trợ đối tác kinh doanh hiệu quả và thành công, do đó, ngoài chương trình đào tạo hội nhập và hỗ trợ khai trương, thương hiệu này còn hỗ trợ đào tạo thường xuyên cho đội ngũ qua các công cụ đào tạo online.

Thiết lập chi nhánh huấn luyện:

Bao giờ cũng vậy, một chương trình đào tạo luôn bao gồm đơn vị lý thuyết và đơn vị thực hành. Trong đó, việc thực hành thực tế tại chi nhánh là một trong những trải nghiệm cần thiết và quý báu nhất cho đối tác. Tuy nhiên, để kết nối và đảm bảo tính thống nhất giữa lý thuyết và thực hành, người hướng dẫn thực hành tại chi nhánh cần phải hiểu mục tiêu và nội dung thực tập. Cũng vì vậy, doanh nghiệp nhượng quyền nhất thiết phải lưu ý lựa chọn chi nhánh thực hành và tổ chức huấn luyện cho các chi nhánh đó, nhất là các thành viên tham gia huấn luyện, theo dõi, và đánh giá việc thực hành của đối tác tại chi nhánh. Chi nhánh huấn luyện phải là chi nhánh thực hiện 100% đúng chuẩn về quy trình hoạt động, tránh trường hợp nảy sinh khác biệt do nhân viên chi nhánh thiếu hiểu biết, chưa được huấn luyện, hoặc bị ảnh hưởng bởi những thói quen xấu không theo chuẩn. Trong một hệ thống nhượng quyền, việc tất cả các chi nhánh cùng một lúc hoạt động 100% đúng chuẩn là kỳ vọng chung của tất cả các thương hiệu. Tuy nhiên, sẽ luôn luôn tồn tại những bất cập, những thử thách, và khó khăn trong vấn đề triển khai. Do đó, cố gắng đầu tiên của doanh nghiệp nhượng quyền ngay trong thời gian đầu đào tạo và huấn luyện đối tác là đảm bảo tính xuyên suốt trong suốt chương trình đào tạo.

Bản thân tác giả đã trải nghiệm nhiều trường hợp doanh nghiệp nhượng quyền đưa đối tác đi thực hành tại chi nhánh mà không có sự chuẩn bị đúng mức. Kết quả là nhân viên tại chi nhánh vận hành không đúng quy trình hoặc tiêu chuẩn đã đề ra. Khi đối tác hỏi về lý do không thực hiện đúng quy trình, câu trả lời thường gặp nhất là: “Cái đó là lý thuyết. Trên thực tế không ai làm thể mất thời gian.” Hoặc “Làm như vậy nhanh mà lại

không ảnh hưởng chất lượng.” Ở đây có hai yếu tố mà chúng ta cần quan tâm. Một là quy trình làm ra thật sự không thực tế và cần được cập nhật. Đây là nhiệm vụ của phòng đào tạo và phát triển, luôn theo dõi, đánh giá và cải tiến quy trình. Doanh nghiệp nên ghi nhớ quy trình và tiêu chuẩn là một bộ sách sống, cần được tiên hóa và cập nhật thường xuyên. Hai là việc triển khai đào tạo huấn luyện tại chi nhánh chưa tốt, dẫn đến tình trạng nhân viên chi nhánh vận hành không theo đúng quy trình. Nếu chi nhánh thực tập, nơi doanh nghiệp thường xuyên lui tới mà còn như thế, thử hỏi các chi nhánh khác đang vận hành với chất lượng thế nào? Khi đào tạo đối tác mới và mong muốn đối tác cam kết thực hiện 100% theo quy trình và tiêu chuẩn, bước đầu tiên trên hành trình đào tạo không cho phép nảy sinh sự thỏa hiệp với những sai lầm, lệch lạc. Nếu doanh nghiệp cho phép điều này xảy ra ngay trong quá trình đào tạo hội nhập, thông điệp của doanh nghiệp đã hết sức rõ ràng: “Đào tạo là lý thuyết. Trên thực tế, đối tác không cần làm theo quy trình và tiêu chuẩn.”

Đó có phải là điều mà doanh nghiệp nhượng quyền mong muốn?

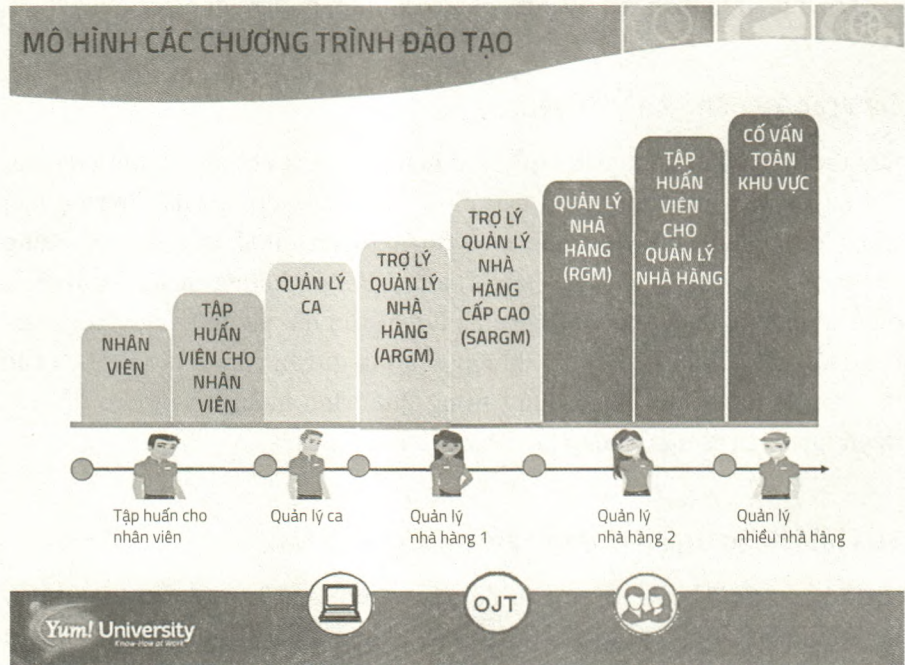
Đào tạo kỹ năng huấn luyện:

Sau thời gian đầu được đào tạo tập trung tại doanh nghiệp nhượng quyền, đội ngũ nhân viên chi nhánh cần phải được theo dõi và đào tạo tại chỗ trong thời gian làm việc. Để việc huấn luyện được xuyên suốt, đúng chuẩn, và đạt chất lượng đào tạo, doanh nghiệp nhượng quyền nhất thiết phải triển khai đào tạo kỹ năng huấn luyện cho đối tác nhận quyền (train-the-trainer). Ngoài ra, doanh nghiệp nhượng quyền cần chia sẻ tất cả các tài liệu và thông tin đã sử dụng trong quá trình huấn luyện cho đối tác tham khảo, sử dụng, và đào tạo nhân viên khi cần.

Tổ chức huấn luyện thường xuyên và nâng cao:

Việc đào tạo và huấn luyện cho đối tác và đội ngũ không dừng lại ở đào tạo hội nhập. Nhằm giúp đối tác tối đa hóa tiềm năng chi nhánh, đội ngũ nhân viên và ngay cả đối tác nhận quyền cần phải được thường xuyên đào tạo nâng cao kỹ năng vận hành và quản lý. Ngoài ra, một chi nhánh bao giờ cũng có sự thay đổi về nhân sự. Do đó, quản lý mới và nhân viên mới cần phải được đào tạo bài bản như đội ngũ lúc khai trương. Đây có lẽ là

sai lầm mà nhiều thương hiệu nhượng quyền gặp phải nhất. Họ tập trung đào tạo, huấn luyện cho khai trương, và sau đó do tập trung đào tạo cho chi nhánh mới, bỏ quên chi nhánh đã mở cửa. Nhân viên mới của chi nhánh cũ do không được đào tạo bài bản, chủ yếu vận hành nhờ hệ thống “người cũ chỉ người mới”, làm cho tiêu chuẩn và quy trình ngày càng bị sai lệch, dẫn đến yếu kém về chất lượng vận hành và phục vụ tại chi nhánh. Để tránh tình trạng này, doanh nghiệp nhượng quyền cần xây dựng bản đồ đào tạo nâng cao và xuyên suốt cho đội ngũ của tất cả các chi nhánh. Ngày nay, với sự phát triển của công nghệ, nhiều doanh nghiệp nhượng quyền, như ví dụ của tập đoàn Yum! trên đây, triển khai sử dụng hệ thống huấn luyện trên mạng cho các đơn vị bài lý thuyết, sau đó tổ chức đào tạo thực hành tập trung hoặc tại chỗ nhằm xây dựng được tính liên tục trong chương trình huấn luyện, cho phép nhân viên học tập theo nhu cầu, đồng thời cắt giảm đáng kể chi phí huấn luyện nảy sinh do thời gian nhân viên không làm việc tại chi nhánh do tham gia đào tạo.



Các chương trình đào tạo nâng cao từ nhân viên đến quản lý nhiều nhà hàng của tập đoàn Yum!

Để bảo đảm tính liên tục trong việc duy trì chất lượng toàn hệ thống, đối tác nhận quyền cần phải hiểu và cam kết với văn hóa đào tạo của doanh

ngiệp. Quy trình và hệ thống chỉ là những câu chữ trên giấy và không có ý nghĩa gì nếu không được doanh nghiệp và đối tác triển khai, truyền đạt và thường xuyên nhắc nhở.

TRƯỜNG ĐẠI HỌC BURGER CỦA MCDONALD'S



Đào tạo bài bản của McDonald's:

Tất cả đối tác nhận quyền phải trải qua chương trình huấn luyện tập trung, có tính phí, với thời gian đào tạo và thực tập tổng cộng là chín tháng. Chương trình bắt đầu với việc thực tập như nhân viên tại chi nhánh, và thực hành tất cả các công đoạn từ việc nấu nướng và chuẩn bị thức ăn đến phục vụ khách và làm vệ sinh chi nhánh.

Tiếp theo là các chương trình đào tạo tại công ty, tập trung vào các vấn đề quản lý, kỹ năng lãnh đạo, xây dựng đội ngũ, tiếp nhận và phản hồi yêu cầu khách hàng. Đối tác phải tự mình tuyển dụng, đào tạo, và khích lệ nhân viên. Do đó, đối tác phải được trang bị kỹ năng quản lý nguồn nhân lực. Sau cùng, đối tác được đào tạo các kỹ năng về quản lý tồn kho, đặt hàng, phân tích lãi lỗ, và các vấn đề pháp lý liên quan đến việc sử dụng lao động. Đối tác được đào tạo để hiểu rằng họ không thể yêu cầu nhân viên thực hiện những công việc mà bản thân mình không biết hoặc không thể thực hiện được. Hiểu và lĩnh hội được điều này sẽ giúp đối tác khích lệ được nhân viên trong công việc.

Hỗ trợ đào tạo thường xuyên

Cam kết của McDonald's với đối tác không dừng lại ở đó. Thương hiệu này hiểu rằng thành công và lợi nhuận kinh doanh của tập đoàn gắn liền với sự thành công và lợi nhuận của từng đối tác. Do đó, McDonald's sở hữu một đội ngũ các chuyên viên tư vấn về nhiều phương diện như quản lý nguồn nhân lực, tài chính kế toán, quản lý kinh doanh... nhằm hỗ trợ đối tác trong suốt thời gian hoạt động. Các chuyên viên này trở thành đối tác tư vấn quý báu và là nguồn ý tưởng giúp đối tác nhận quyền hoạt động kinh doanh hiệu quả.

Tài liệu hỗ trợ

Tất cả các quy trình, tài liệu sử dụng trong ĐT&PT cần phải được biên soạn và trình bày một cách chuyên nghiệp, chia sẻ với nhân viên hoặc đối tác trong thời gian hoặc sau thời gian đào tạo, huấn luyện, giúp người học tham khảo, áp dụng, và triển khai thực tế. Tài liệu có thể phân thành những nhóm chính như sau:

- Cẩm nang vận hành chi nhánh: Bao gồm tất cả các quy trình, biểu mẫu cần sử dụng trong việc vận hành và quản lý chi nhánh. Đây là tài liệu quan trọng nhất đối với đối tác nhận quyền nhằm triển khai thực hiện đúng các tiêu chuẩn quy định của thương hiệu.
- Bài giảng và tài liệu tham khảo
- Lịch đào tạo
- Tài liệu hướng dẫn giảng dạy cho chuyên viên đào tạo

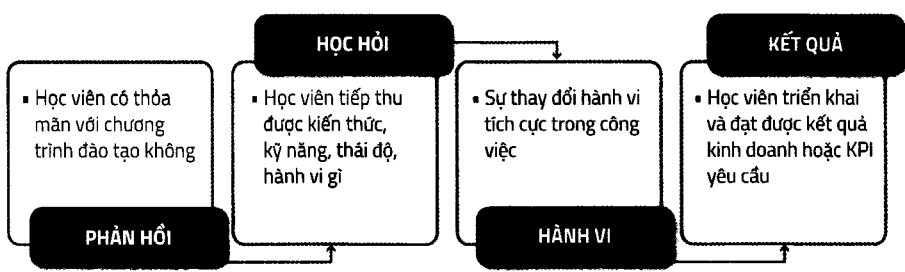
e. Triển khai thực hiện chương trình: phòng ĐT&PT chịu trách nhiệm tổ chức và chuẩn bị tất cả các công việc hành chính liên quan đến chương trình đào tạo. Trong thời gian triển khai thực hiện chương trình, các yếu tố quan trọng cần lưu ý bao gồm:

- Phối hợp nhân sự đào tạo với các phòng ban khác
- Chuẩn bị và kiểm tra công cụ dụng cụ đào tạo theo yêu cầu
- Xây dựng môi trường học hỏi thoải mái và tích cực
- Thông báo người chịu trách nhiệm chính của chương trình và cũng là người giải quyết các nhu cầu cá nhân của người học trong suốt thời gian huấn luyện.
- Hỗ trợ nhân sự giảng dạy

Để việc triển khai chương trình ĐT&PT đạt hiệu quả, các nhân sự huấn luyện dù là trong nội bộ hay thuê ngoài doanh nghiệp đều cần phải:

- Là những chuyên viên về đào tạo, hoặc đã được huấn luyện về phương pháp đào tạo
- Được chuẩn bị kiến thức cơ bản về mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, các vấn đề khác biệt về phương pháp học hoặc văn hóa nếu có. Doanh nghiệp lưu ý đây là vấn đề quan trọng khi phát triển nhượng quyền ra nhiều khu vực địa lý khác nhau tại thị trường Việt Nam hoặc ra thị trường quốc tế.
- Hiểu và cam kết mang lại những thay đổi về hiểu biết, hành vi hoặc phương pháp có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc.

f. Đánh giá kết quả ĐT&PT: Nếu đã đề ra mục tiêu, doanh nghiệp nhất thiết phải đo lường kết quả. Để có thể đánh giá thiết thực một chương trình đào tạo, việc đánh giá phải dựa vào bốn yếu tố sau:



Sau chương trình đào tạo, bảng thăm dò phản hồi của học viên giúp phòng ĐT&PT hiểu và phát huy được cái tốt, nhận thức và cải tiến những điều chưa làm tốt để có thể thực hiện các chương trình tiếp theo hiệu quả hơn. Kết quả các bài và câu hỏi kiểm tra trong suốt chương trình cũng giúp phòng ĐT&PT đánh giá được mức độ tiếp thu của học viên trong suốt thời gian huấn luyện. Tuy nhiên, đây chỉ là hai yếu tố đầu tiên trong quá trình đánh giá. Một chương trình ĐT&PT dài hạn cần phải gắn liền với chương trình theo dõi và đánh giá nhân viên định kỳ, qua đó xác định sự tiến bộ và mức độ hoàn thành công việc của nhân viên sau thời gian đào tạo, cũng nhờ đó xác định được các nhu cầu đào tạo tiếp theo. Đây là quy trình khép kín và liên tục trong suốt thời gian làm việc của nhân viên trong hệ thống. Đây cũng là một công cụ hữu hiệu giúp doanh nghiệp nhượng quyền xây

dựng được kế hoạch thăng tiến, thay đổi nhân sự theo chiến lược phát triển của toàn hệ thống.

3. Gìn giữ người tài thông qua chính sách nhân sự

Việc xây dựng chính sách và quy trình nhân sự là việc không thể thiếu đối với một tổ chức, nhằm kết hợp các quy định chính phủ, luật, và thực tế chính sách của doanh nghiệp. Các quy trình và chính sách này không những là nền tảng hướng dẫn việc thực hiện của doanh nghiệp, mà còn là chính sách và quy trình chuẩn hướng dẫn đối tác nhận quyền thực hiện, tiến tới tính thống nhất trong chính sách và quy trình nhân sự của toàn hệ thống.

Ngoài luật và các quy định pháp lý liên quan đến vấn đề sử dụng lao động cần thực hiện, doanh nghiệp nhượng quyền cũng nên xây dựng, duy trì và phát triển thêm các quy trình và chính sách nhằm hỗ trợ phát triển nhân sự cho hệ thống ví dụ như:

- Chính sách khuyến khích và khen thưởng
- Chính sách phát triển để bạt
- Vệ sinh và an toàn nghề nghiệp
- Chính sách chăm lo sức khỏe và đời sống tinh thần nhân viên
- Chính sách phát triển nghề nghiệp
- Chương trình xây dựng đội ngũ
- Chính sách sở hữu cổ phần doanh nghiệp
- Chính sách hỗ trợ tài chính mua nhượng quyền

Đối với mô hình nhượng quyền, do tính chất quan hệ phân cấp nhiều tầng lớp, do sự phát triển của hệ thống phải dựa trên nền tảng hoạt động ổn định và vững chắc của doanh nghiệp nhượng quyền và các chi nhánh hiện hữu, ổn định nhân sự là một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu. Doanh nghiệp nhượng quyền nên đầu tư vào các chính sách phát triển và gìn giữ nhân tài, làm nền tảng cho sự phát triển vững bền của toàn hệ thống trong tương lai.

Đối với các nhân sự có tinh thần cầu tiến hơn, mong muốn làm chủ sở hữu của một chi nhánh chẳng hạn, doanh nghiệp nhượng quyền nên có các chương trình hỗ trợ về tài chính cho nhân sự trung thành phát triển

thành đối tác nhận quyền. Chương trình này thường được các thương hiệu nhượng quyền sử dụng hiệu quả nhằm thu hút và gìn giữ nhân tài trong hệ thống. Ngoài ra, các quản lý giỏi chính là các đối tác nhận quyền nhiều đam mê và tiềm năng nhất, do đã qua đào tạo bài bản, trải nghiệm công việc trong hệ thống, và gắn bó cùng thương hiệu.

CÂU CHUYỆN CỦA THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN DỊCH VỤ CẮT CỎ LAWN DOCTOR



Lawn Doctor thành lập năm 1967 và hiện có 485 chi nhánh. Trong đó, hơn 40 chi nhánh là chi nhánh nhượng quyền của các nhân viên đã từng làm việc tại công ty. Điều đó không xảy ra một cách ngẫu nhiên. Theo chủ tịch và CEO của công ty Russel Frith, "chương trình hỗ trợ nhân viên mua nhượng quyền của công ty cho phép nhân viên đã làm việc ít nhất năm năm tại công ty có thể đầu tư nhượng quyền một chi nhánh với chi phí đầu tư chỉ bằng 1/2 chi phí thông thường. Ngoài ra, công ty còn hỗ trợ cho vay 2/3 chi phí đầu tư đó."

Lawn Doctor phát triển chương trình hỗ trợ nhân viên trở thành đối tác nhận quyền do nhu cầu gìn giữ nhân tài trong hệ thống. Chương trình này đã giúp Lawn Doctor nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên hiện tại và giữ được sự ổn định về nhân sự cho thương hiệu.

Bên cạnh đó, việc đào thải những nhân sự không phù hợp là điều nên được thực hiện triệt để và nhanh chóng. Mỗi doanh nghiệp sở hữu một nền tảng văn hóa khác nhau và chỉ có những ai thích hợp và phát triển được trong văn hóa doanh nghiệp đó mới có thể trở thành những nhân viên hiệu quả, có thể phát triển và gắn bó lâu dài cùng hệ thống. Đối với mô hình nhượng quyền, không có doanh nghiệp gia đình, cũng không có văn hóa người quen hay người nhà tồn tại được trong hệ thống. Khi đối tác nhận quyền là những người dẫn thân đầu tư vào mô hình và thương hiệu, họ không có thời gian và nguồn lực để tỏ ra nhân nhượng với những nhân sự làm việc không hiệu quả.



TÓM TẮT

Các vấn đề chính đã bàn trong chương 6:

- Mô hình tổ chức nhân sự dành cho doanh nghiệp nhượng quyền
 - Tổ chức và quản lý nhân sự
 - Đào tạo, huấn luyện và phát triển
- Mô hình xây dựng và phát triển nhân tài
 - Lên kế hoạch nguồn nhân sự
 - Tuyển dụng và lựa chọn ứng viên
 - Đào tạo và đánh giá kết quả định kỳ
 - Chính sách nhân sự và chính sách đào thải nhân sự

Chương bảy

CHẠM TỚI SỰ HOÀN HẢO TRONG VẬN HÀNH

Sẽ không bao giờ có sự hoàn hảo trong kinh doanh. Nhưng để nhượng quyền thành công, chúng ta cần làm cho hệ thống vận hành của mình tiến gần đến sự hoàn hảo nhất, cả về quy trình, triển khai, kiểm soát và chỉnh sửa.

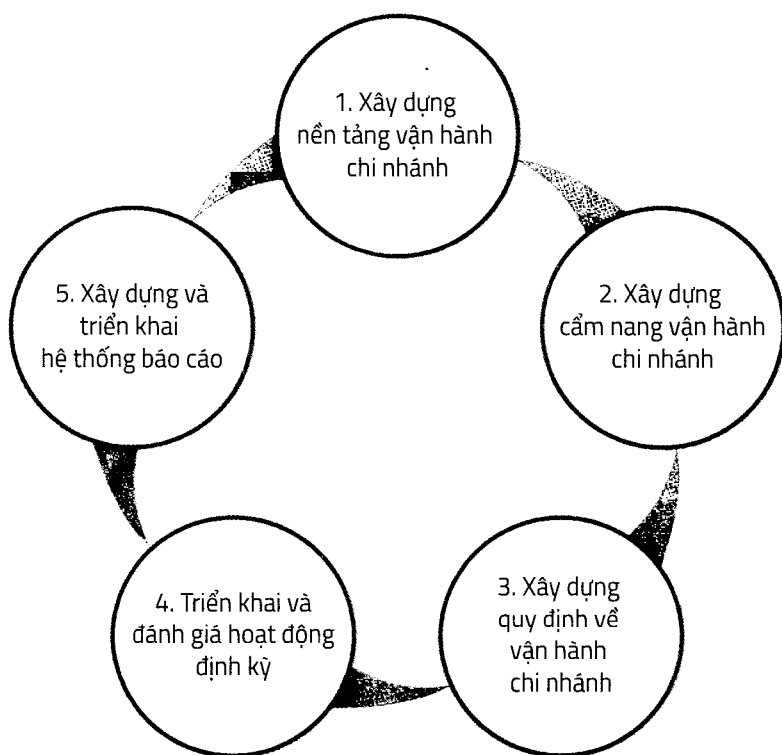
Nếu bạn là người đang vận hành một hoặc nhiều chi nhánh, hãy suy nghĩ xem bạn đã mất bao nhiêu thời gian và phạm bao nhiêu sai lầm trước khi có được một chi nhánh hoạt động hiệu quả như ngày hôm nay? Và chi nhánh đó chưa hẳn đã là một chi nhánh chuẩn để bạn có thể bắt đầu nhượng quyền. Tuy nhiên, tất cả những trải nghiệm, sai lầm, và tiến hóa của chi nhánh đó chính là nền tảng giúp doanh nghiệp nhượng quyền đúc kết được kinh nghiệm, xây dựng được mô hình chi nhánh chuẩn mực hơn, hiệu quả hơn để nhượng quyền.

Như vậy, để chuyển tải các tiêu chuẩn xuất sắc nhất đã đúc kết được về hoạt động cho đối tác nhận quyền, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải triển khai những mục tiêu sau:

- Văn bản hóa mô hình vận hành chi nhánh
- Xây dựng quy trình và tài liệu kiểm soát hoạt động chi nhánh nhận quyền
- Triển khai thực hiện, đánh giá, và cải tiến tài liệu theo phản hồi của đội ngũ vận hành

A. QUY TRÌNH QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG:

Các bước xây dựng và triển khai hoạt động đối với mô hình nhượng quyền bao gồm những bước cơ bản như sau:



1. Xây dựng nền tảng vận hành chi nhánh:

Do tính chất của mô hình nhượng quyền có nhiều chi nhánh và là sự kết hợp của chi nhánh công ty cũng như chi nhánh nhận quyền, việc vận hành chi nhánh theo chuẩn và hiệu quả cần thiết phải dựa trên một nền tảng chung. Nền tảng chung này giúp đội ngũ quản lý và vận hành chi nhánh tập trung trong việc triển khai, kiểm soát, và điều hành chi nhánh, với mục tiêu chung là mang lại trải nghiệm mà doanh nghiệp cam kết đối với khách hàng mục tiêu của thương hiệu. Một lần nữa, hoạt động cũng là một nền tảng triển khai dựa trên định vị của thương hiệu, với mục tiêu hiện thực hóa cam kết của thương hiệu với đối tượng khách hàng mục tiêu.

Tùy thuộc vào tính chất ngành nghề kinh doanh và đặc trưng mô hình kinh doanh mà doanh nghiệp nhượng quyền xác định các yếu tố chính cấu thành nền tảng vận hành. Sau đây là một số các yếu tố cơ bản để doanh nghiệp nhượng quyền tham khảo:

- Quản lý và phát triển đội ngũ vận hành chi nhánh.
- Quản trị tiêu chuẩn và chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đặc biệt là các sản phẩm và dịch vụ chủ đạo của thương hiệu. Việc quản trị cần phải xuyên suốt theo quy trình từ đầu vào của nguyên vật liệu đến đầu ra của sản phẩm hoàn thiện phục vụ khách hàng.
- Quản trị tiêu chuẩn trình bày và thể hiện chi nhánh với mục tiêu mang lại trải nghiệm tốt nhất theo cam kết với khách hàng. Việc trình bày và thể hiện chi nhánh có thể bao gồm các yếu tố như vệ sinh, sự ngăn nắp, cách trình bày sản phẩm tại chi nhánh, cách cung cấp thông tin sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng....
- Dịch vụ khách hàng: Bao gồm các yếu tố như kiến thức sản phẩm, kỹ năng bán hàng, và kỹ năng cung cấp dịch vụ khách hàng theo tiêu chuẩn thương hiệu.
- Vận hành chi nhánh: Đối với các doanh nghiệp nhượng quyền B2C (phục vụ khách hàng tiêu dùng), do tính chất tiếp xúc với khách hàng hàng ngày tại chi nhánh hoặc tại nơi triển khai dịch vụ, việc quản lý và vận hành hiệu quả chi nhánh hàng ngày theo ca kíp vô cùng quan trọng. Doanh nghiệp nhượng quyền nhất thiết phải xây dựng hệ thống và công cụ hỗ trợ cho việc quản trị vận hành được xuyên suốt, đúng chuẩn, và dễ dàng.

- **Tiếp thị cộng đồng:** Như đã trình bày trong chương 5 – Quyền lực của marketing, một chi nhánh dù là chi nhánh công ty hay chi nhánh nhận quyền đều phải triển khai các hoạt động tiếp thị cộng đồng cho chi nhánh của mình. Do đó, doanh nghiệp nhượng quyền nên xây dựng và cung cấp các chương trình đào tạo và công cụ hỗ trợ chi nhánh trong việc lên kế hoạch và triển khai các hoạt động này, với mục tiêu xây dựng và phát triển doanh thu cho chi nhánh.
- **Tài chính:** Các vấn đề liên quan đến việc kinh doanh hiệu quả như quản lý doanh thu, kiểm soát chi phí, quản lý tồn kho, kiểm soát lãng phí, quản lý tiền mặt và lợi nhuận....

Cách tiếp cận hiệu quả nhất trong việc xác định nền tảng vận hành là phác thảo quá trình lưu chuyển của khách hàng đối với chi nhánh từ lúc biết và tìm hiểu về chi nhánh đến lúc tiếp xúc với chi nhánh, thực hiện một giao dịch mua hàng từ lúc bắt đầu đến lúc hoàn thành giao dịch. Tại mỗi điểm tiếp xúc trên, khách hàng tiếp cận với những vị trí nhân viên nào, thể hiện những yêu cầu gì, và chi nhánh cần phải chuẩn bị và thực hiện yêu cầu đó như thế nào từ lúc chưa mở cửa đến lúc đóng cửa chi nhánh. Sau khi phác thảo và hoàn thiện quá trình này, doanh nghiệp nhượng quyền sẽ dễ dàng xác định được các mẫu chốt quan trọng nhất mà chi nhánh cần thực hiện nhằm mang lại trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng. Các mẫu chốt này chính là nền tảng vận hành của một chi nhánh. Sau đây là phác thảo cơ bản quá trình lưu chuyển của khách hàng:



NỀN TẢNG HOẠT ĐỘNG CỦA THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN GLORIA JEAN'S COFFEES

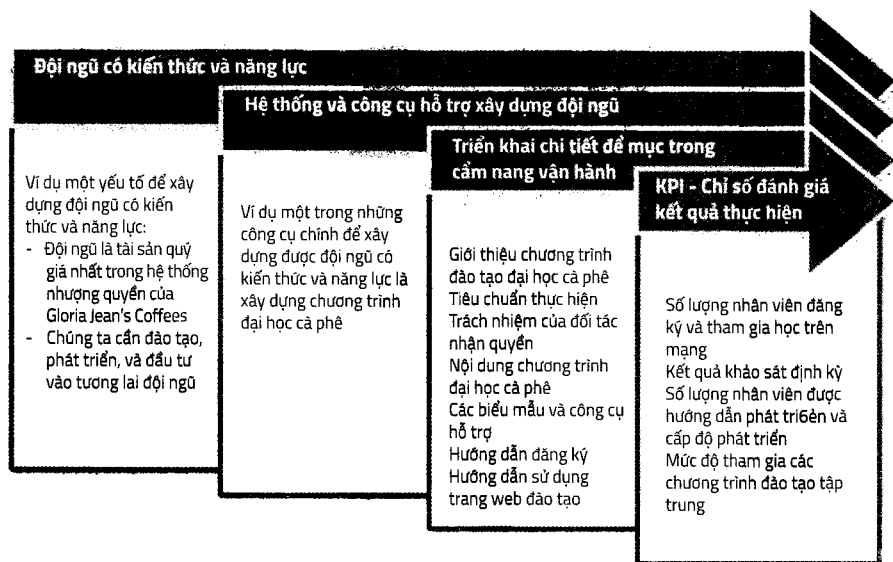
Với hơn 1.000 chi nhánh tại 40 quốc gia, thương hiệu nhượng quyền cà phê Gloria Jean's Coffees làm thế nào để triển khai nền tảng hoạt động xuyên suốt và chuẩn mực cho hơn 20.000 nhân viên tại tất cả các chi nhánh trên toàn thế giới? Bí quyết nằm ở việc triển khai nền tảng hoạt động chung, giúp đội ngũ quản lý và nhân viên vận hành chi nhánh triển khai nhiệm vụ mang lại trải nghiệm tích cực và đồng nhất cho khách hàng trên toàn thế giới một cách tập trung và hiệu quả. Hoạt động của Gloria Jean's Coffees dựa trên năm nền tảng chính như sau:

Trải nghiệm khách hàng				
Đội ngũ có kiến thức và năng lực	Cà phê chất lượng hàng đầu	Tiêu chuẩn chăm sóc khách hàng	Vận hành chi nhánh hiệu quả	Doanh thu và lợi nhuận kinh doanh

2. Xây dựng cẩm nang vận hành chi nhánh

Cẩm nang vận hành chi nhánh là tài liệu hướng dẫn cách triển khai và hiện thực hóa nền tảng hoạt động, hỗ trợ đội ngũ quản lý và vận hành chi nhánh hoàn thành nhiệm vụ mang lại kết quả và trải nghiệm theo cam kết của thương hiệu đối với khách hàng.

Về cơ bản, cẩm nang vận hành chi nhánh có cấu trúc được thiết kế dựa trên nền tảng hoạt động của doanh nghiệp nhượng quyền. Nếu doanh nghiệp nhượng quyền xác định cần bốn nền tảng chính cho hoạt động của chi nhánh, thì cấu trúc của cẩm nang hướng dẫn sẽ dựa trên việc xây dựng nội dung hướng dẫn triển khai, huấn luyện, công cụ, và biểu mẫu phục vụ cho bốn nền tảng này. Ngoài ra, cẩm nang cũng trình bày rõ các tiêu chuẩn đánh giá và yêu cầu báo cáo nhằm đảm bảo việc triển khai thực hiện hoạt động chi nhánh theo cẩm nang hướng dẫn chính xác và xuyên suốt. Sau đây là ví dụ triển khai chi tiết một nền tảng của thương hiệu nhượng quyền Gloria Jean's Coffees và đó chỉ là một ví dụ rất nhỏ trong cẩm nang vận hành chi nhánh. Trên thực tế, cẩm nang vận hành của Gloria Jean's Coffees có tổng cộng 14 chương, 300 trang, và một hệ thống công cụ liên kết hỗ trợ trên mạng.



Việc xây dựng và biên soạn cẩm nang vận hành chi nhánh đòi hỏi doanh nghiệp nhượng quyền phải hiểu rõ và văn bản hóa một cách chi tiết từng quy trình, từng hoạt động tại một chi nhánh chuẩn. Do đó, đây là công việc yêu cầu phải có nhóm biên soạn tài liệu là những người có kinh nghiệm thực tế về nhượng quyền, quản lý hoạt động nhượng quyền, cũng như kinh nghiệm biên soạn tài liệu nhượng quyền. Đối với doanh nghiệp Việt Nam vừa và nhỏ chưa có kinh nghiệm nhượng quyền, doanh nghiệp nên sử dụng các chuyên gia tư vấn chuyên ngành để việc biên soạn tài liệu được chính xác, thực tế, đơn giản, và dễ ứng dụng. Đối với mô hình nhượng quyền, đây là một tài liệu vô cùng quan trọng, quyết định tính thống nhất và xuyên suốt, tiêu chuẩn và chất lượng sản phẩm và dịch vụ của thương hiệu khi bắt đầu nhượng quyền. Tác giả khuyên doanh nghiệp nên chú trọng đầu tư và không nên tiết kiệm ngân sách đối với tài liệu quan trọng này.

CAM KẾT CUNG CẤP CẨM NANG HOẠT ĐỘNG CHO ĐỐI TÁC NHẬN QUYỀN

SUPERCUTS[®]

Thương hiệu nhượng quyền mô hình salon tóc Supercuts: Sau 30 năm hoạt động, chúng tôi đã hợp lý hóa toàn bộ quy trình vận hành chi nhánh, đảm bảo đơn giản hóa từng quy trình, giúp đối tác áp dụng dễ dàng, nhanh chóng, và hiệu quả.



CALTEX

Thương hiệu nhượng quyền mô hình trạm xăng Caltex Star: Đối tác nhận quyền Caltex Star có thể tiếp cận tất cả các tiêu chuẩn, quy trình hoạt động và công cụ hỗ trợ quản lý trong cẩm nang vận hành chi nhánh qua mạng.



Thương hiệu nhượng quyền mô hình cửa hàng bánh sandwich Subway: Sau khi đối tác khai trương, Subway sẽ cung cấp cẩm nang vận hành chi nhánh. Cẩm nang này trình bày chi tiết tất cả các vấn đề quan trọng đối với việc vận hành hiệu quả một chi nhánh. Ngoài ra, công ty sẽ thường xuyên cập nhật thông tin qua các kênh đào tạo, bản tin, email, và voicemail.

GNC Live Well.

Thương hiệu nhượng quyền mô hình cửa hàng bán lẻ các loại thực phẩm chức năng GNC: Cẩm nang vận hành chi nhánh của GNC sẽ hỗ trợ đối tác trong hoạt động hàng ngày, song song với đội ngũ hỗ trợ khu vực. Ngoài ra, đối tác cũng có thể truy cập mạng dữ liệu nội bộ dành cho đối tác nhận quyền của GNC bất kỳ lúc nào.

3. Xây dựng quy định về vận hành chi nhánh

Nền tảng hoạt động là các yếu tố nòng cốt giúp chi nhánh vận hành hiệu quả, mang lại trải nghiệm mà thương hiệu cam kết với khách hàng, và xây dựng lòng trung thành của khách hàng đối với thương hiệu. Để hỗ trợ việc triển khai nền tảng hoạt động, doanh nghiệp nhượng quyền cần đưa ra những quy định về hoạt động cho đối tác nhận quyền. Tài liệu này nhằm trình bày tất cả các quy trình và công cụ mà đối tác nhận quyền cần sử dụng và triển khai tại chi nhánh, là trách nhiệm mà đối tác phải tuân thủ nhằm bảo đảm kết quả hoạt động theo chuẩn mực đã đề ra cho toàn hệ thống. Sau đây là một vài ví dụ về các quy định đối với bên nhận quyền:

- Triển khai huấn luyện và nhắc nhở nhân viên về nền tảng hoạt động bằng cách treo áp phích xúc tiến nền tảng hoạt động tại văn phòng chi nhánh.
- Đăng ký cho nhân viên mới tham gia đào tạo về hoạt động chi nhánh trong vòng 30 ngày kể từ lúc nhận việc.

- Tham gia tất cả các buổi họp đánh giá chi nhánh theo yêu cầu của quản lý hoạt động khu vực.
- Tải, nghiên cứu, và sử dụng tất cả các báo cáo và tài liệu liên quan về hoạt động.

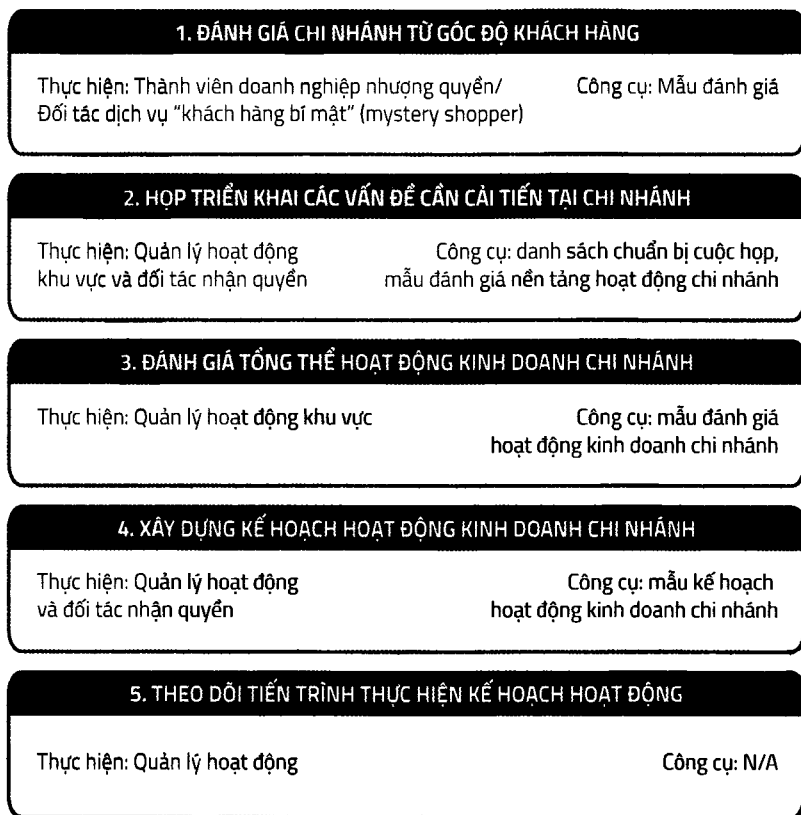
Trong tài liệu về quy định hoạt động, doanh nghiệp nhượng quyền cũng cần phải liệt kê tất cả các bài đào tạo, biểu mẫu, và công cụ liên quan đến nền tảng hoạt động, hướng dẫn nguồn thông tin để đối tác nhận quyền dễ dàng tiếp cận và tham khảo, giúp đối tác lên kế hoạch và triển khai nền tảng hoạt động một cách dễ dàng nhất. Trong khuôn khổ quyển sách này, tác giả không nêu ra cụ thể quy trình và công cụ do tính chất của từng ngành nghề và thương hiệu đều có chuẩn hoạt động khác nhau. Mục tiêu của chương này là giúp doanh nghiệp nhượng quyền có một cái nhìn tổng thể về vấn đề xây dựng và quản lý nền tảng hoạt động. Tùy thuộc vào thương hiệu và ngành nghề, doanh nghiệp nhượng quyền nên làm việc với chuyên gia tư vấn chuyên ngành nhượng quyền để triển khai cụ thể và chi tiết.

4. Triển khai và đánh giá hoạt động định kỳ

Nền tảng và quy định về vận hành chi nhánh cung cấp đầy đủ thông tin cho đội ngũ quản lý và vận hành chi nhánh hiệu quả, thành công, mang lại trải nghiệm mong muốn theo cam kết của thương hiệu với khách hàng. Tuy nhiên, một phần quan trọng và không thể thiếu đối với mô hình nhượng quyền là việc theo dõi triển khai hiệu quả nền tảng hoạt động tại chi nhánh. Đây là quy trình triển khai và đánh giá hoạt động định kỳ, là một yếu tố nòng cốt trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp nhượng quyền nhằm duy trì và đảm bảo chất lượng sản phẩm và dịch vụ xuyên suốt, đạt chuẩn trong toàn hệ thống.

Nhằm triển khai hiệu quả quy trình này, mỗi quản lý hoạt động khu vực của doanh nghiệp nhượng quyền cần xây dựng kế hoạch kiểm tra chi nhánh định kỳ cho khu vực của mình. Trong thời gian kiểm tra và đánh giá hoạt động chi nhánh, quản lý hoạt động khu vực cần phải tương tác và phối hợp với đối tác nhận quyền hoặc quản lý chi nhánh, qua đó kịp thời tư vấn, hỗ trợ chi nhánh hoạt động đúng chuẩn hơn, hiệu quả hơn.

Quy trình đánh giá hoạt động của một chi nhánh nhận quyền thường trải qua các bước sau:



Quy trình này có thể bắt đầu một tháng sau khi chi nhánh khai trương. Thông thường, doanh nghiệp nhượng quyền cử đội ngũ hỗ trợ trực tiếp có mặt tại chi nhánh từ hai tuần đến một tháng tùy theo mức độ phức tạp trong việc vận hành chi nhánh. Sau giai đoạn này, đối tác nhận quyền bắt đầu tự mình quản lý và điều hành chi nhánh. Đối tác có thể gọi điện hoặc email khi cần hỗ trợ. Tuy nhiên, quản lý hoạt động khu vực không có trách nhiệm phải có mặt tại chi nhánh mỗi khi đối tác cần hỗ trợ. Một quản lý hoạt động khu vực thông thường chịu trách nhiệm từ 15-20 chi nhánh. Do đó, muốn quản lý hoạt động hiệu quả, người quản lý cần phải triển khai việc thăm và hỗ trợ chi nhánh theo kế hoạch, tránh tình trạng hỗ trợ theo yêu cầu. Trong hoạt động nhượng quyền, luôn luôn tồn tại hai loại đối tác nhận quyền: Đối tác tự quản lý và vận hành, chỉ tương tác với quản lý hoạt động khi cần, và đối tác thuộc dạng đòi hỏi, yêu cầu sự có mặt hoặc hỗ trợ của quản lý khu vực hàng ngày. Do đó, quản lý khu vực của doanh nghiệp

nhượng quyền cần phải được đào tạo về vấn đề quản lý quỹ thời gian để có thể sắp xếp thứ tự công việc, và cần phải được đào tạo kỹ năng quản lý đối tác nhận quyền để có thể hỗ trợ theo nhu cầu hoạt động chi nhánh, tránh tình trạng hỗ trợ không đồng đều và theo yêu cầu của đối tác. Tác giả đã nhìn thấy rất nhiều quản lý khu vực do không có những kỹ năng trên mà trở thành “nhân viên” của một vài đối tác nhận quyền thay vì thật sự quản lý hoạt động của tất cả các chi nhánh trong khu vực.

Bước 1: Đánh giá hoạt động chi nhánh từ góc độ khách hàng

Khi vận hành hoặc quản lý một chi nhánh, đôi khi đội ngũ quản lý và nhân viên ngày càng trở nên chủ quan đối với hoạt động tại chi nhánh của mình. Do đó, để đánh giá đúng tiêu chuẩn hoạt động của một chi nhánh, doanh nghiệp cần sự đánh giá và nhận xét của những người không trực tiếp làm việc hoặc quản lý chi nhánh, tốt hơn nữa là đánh giá và nhận xét của khách hàng. Những nhận xét này mang tính khách quan và phản ánh thực tế nhất tình hình hoạt động của một chi nhánh. Đối với doanh nghiệp nhượng quyền có quy mô lớn hơn, doanh nghiệp có thể sử dụng dịch vụ “khách hàng bí mật” của các công ty nghiên cứu thị trường. Đây là một công cụ thường được các công ty nghiên cứu thị trường và doanh nghiệp bán lẻ, nhượng quyền sử dụng để đánh giá thực tế tình hình hoạt động, chất lượng sản phẩm và dịch vụ tại chi nhánh từ góc độ khách hàng. Báo cáo khách quan của công ty nghiên cứu thị trường sau thời gian triển khai đánh giá sẽ giúp doanh nghiệp có một cái nhìn thực tế hơn về chất lượng vận hành, chất lượng sản phẩm và dịch vụ khách hàng trong toàn hệ thống. Từ báo cáo kết quả thực tế này, doanh nghiệp nhượng quyền đánh giá được mức độ triển khai nền tảng hoạt động theo tiêu chuẩn thương hiệu, xác định được những yếu tố triển khai tốt hoặc chưa tốt, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cụ thể để duy trì và nâng cao chất lượng hoạt động. Đối với doanh nghiệp nhượng quyền có quy mô nhỏ hơn, doanh nghiệp có thể tự triển khai chương trình này nhờ sự cộng tác của khách hàng, bạn bè, người quen. Doanh nghiệp cũng nên sử dụng đội ngũ nhân viên sẵn có cùng tham gia đánh giá. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần bảo đảm là việc đánh giá và người tham gia đánh giá không được thông tin trước cho chi nhánh, nhằm đảm bảo tính khách quan của chương trình. Ngoài ra, tất cả những ai tham gia chương trình đánh giá đều phải hiểu rõ mục tiêu chương trình, cách đánh giá và điền vào biểu mẫu.

Tùy thuộc vào nền tảng hoạt động của doanh nghiệp mà mẫu đánh giá được thiết kế khác nhau cho từng doanh nghiệp. Mẫu có thể do công ty nghiên cứu thị trường thiết kế hoặc trong trường hợp doanh nghiệp không sử dụng công ty nghiên cứu thị trường, phải do phòng tiếp thị và hoạt động hợp tác thiết kế, với mục tiêu thể hiện được kết quả thực hiện các nền tảng hoạt động chính của thương hiệu.

VÍ DỤ MỘT PHẦN MẪU ĐÁNH GIÁ “KHÁCH HÀNG BÍ MẬT”



MẪU ĐÁNH GIÁ

Tên chi nhánh: Địa chỉ

Ngày: Thời gian:

Tên nhân viên tương tác.....

Trình bày của hàng

- 1. Bên ngoài cửa hàng nhìn chung có thu hút khách hàng?
- 2. Trình bày hàng hoá tại cửa kính có đẹp và thu hút khách hàng?
- 3. Khu vực bên ngoài cửa hàng có gọn gàng, sạch sẽ?
- 4. Khu vực bên trong cửa hàng có gọn gàng, sạch sẽ?
- 5. Sắp xếp hàng hoá có dễ tìm và dễ chọn lựa?
- 6. Nhìn chung, bạn cảm thấy thế nào về hình thức trình bày của hàng?

1	2	3	4	5
Chưa cải tiến		Tốt		Tuyệt vời

1	2	3	4	5
Chưa cải tiến		Tốt		Tuyệt vời

1	2	3	4	5
Chưa cải tiến		Tốt		Tuyệt vời

1	2	3	4	5
Chưa cải tiến		Tốt		Tuyệt vời

1	2	3	4	5
Chưa cải tiến		Tốt		Tuyệt vời

1	2	3	4	5
Chưa cải tiến		Tốt		Tuyệt vời

Ý kiến:

.....

.....

.....

.....

.....

Bước 2: Hợp triển khai các vấn đề hoạt động cần cải tiến tại chi nhánh

Sau khi có báo cáo về chất lượng hoạt động của chi nhánh từ góc độ khách hàng tại bước 1, quản lý hoạt động khu vực có trách nhiệm chia sẻ các đánh giá và nhận xét này với đối tác nhận quyền và đội ngũ vận hành chi nhánh. Đối với các nhận xét tốt, quản lý khu vực cần tuyên dương, khích lệ đối tác và đội ngũ nhân viên chi nhánh. Đối với các nhận xét chưa

tốt, quản lý khu vực và đối tác cần tìm ra nguyên nhân và lên kế hoạch hành động để điều chỉnh những hoạt động chưa đạt quy chuẩn. Lưu ý đối với doanh nghiệp nhượng quyền là mỗi cuộc họp hoặc chuyến viếng thăm chi nhánh đều cần phải có mục đích cụ thể, rõ ràng, có danh sách các vấn đề cần trao đổi, và tài liệu chuẩn bị đầy đủ trước khi họp. Việc thực hiện đúng quy trình quản lý hoạt động và sử dụng các biểu mẫu hỗ trợ là hết sức cần thiết, giúp nâng cao năng suất làm việc cho đội ngũ, và đảm bảo tính tập trung trong vấn đề quản lý hoạt động của toàn hệ thống. Các vấn đề đánh giá cần hoàn thành trong chuyến viếng thăm chi nhánh này bao gồm:

- Đánh giá việc triển khai thực hiện các nền tảng hoạt động chính của thương hiệu, ghi nhận những nền tảng đã triển khai và nhắc nhở đối tác những vấn đề cần triển khai hoặc điều chỉnh. Ví dụ nếu Gloria Jean's Coffees có năm nền tảng hoạt động thì quản lý khu vực cần kiểm tra việc thực tế thực hiện của năm nền tảng này.
- Chuẩn bị cho đối tác và quản lý chi nhánh cho việc đánh giá toàn diện chi nhánh trong lần viếng thăm sau. Đây là sự chuẩn bị cần thiết giúp đối tác hiểu rõ các tiêu chuẩn đánh giá và kết quả mong muốn của doanh nghiệp nhượng quyền đối với một chi nhánh nhận quyền.

Bước 2 là bước tìm hiểu thực tế tình hình thực hiện và nhắc nhở đối tác điều chỉnh hoạt động chi nhánh theo tiêu chuẩn hoạt động của thương hiệu. Đây là một bước đệm nhằm chuẩn bị đối tác cho việc kiểm tra và đánh giá toàn diện chi nhánh tại bước 3.

Bước 3: Đánh giá tổng thể hoạt động kinh doanh chi nhánh

Việc đánh giá tổng thể hoạt động kinh doanh chi nhánh do quản lý khu vực và đối tác nhận quyền thực hiện nhằm đánh giá toàn bộ hệ thống hoạt động và kinh doanh của chi nhánh. Việc đánh giá toàn diện được thực hiện mỗi năm một lần, ghi nhận những thành tựu và xác định những vấn đề cần điều chỉnh hoặc cải tiến với mục tiêu hỗ trợ chi nhánh kinh doanh hiệu quả hơn bằng cách nâng cao doanh thu, hoạt động đúng chuẩn, và bảo đảm tính thống nhất về chất lượng hoạt động giữa các chi nhánh trong toàn hệ thống.

Công cụ đánh giá hoạt động

Đối với mô hình nhượng quyền, để việc triển khai, quản lý hoạt động và đánh giá chi nhánh được đồng bộ, dễ dàng cho việc so sánh giữa các chi

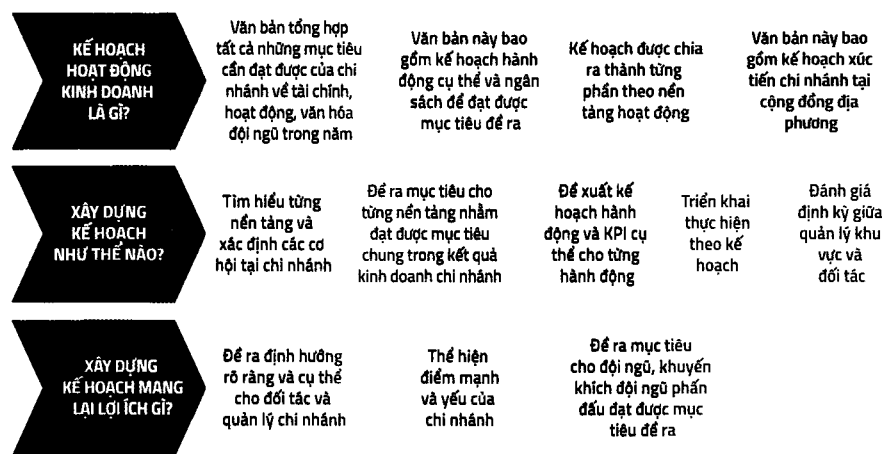
nhánh, doanh nghiệp nhượng quyền nhất thiết phải xây dựng công cụ, biểu mẫu đánh giá hoạt động. Do tính chất hoạt động và nền tảng hoạt động của mỗi doanh nghiệp khác nhau, nội dung các biểu mẫu đánh giá hoạt động cho từng thương hiệu cũng cần phải được thiết kế khác nhau. Tuy nhiên, sau đây là một số loại biểu mẫu thông dụng và mục tiêu sử dụng của từng biểu mẫu để doanh nghiệp nhượng quyền tham khảo:

LOẠI BIỂU MẪU	MỤC TIÊU SỬ DỤNG
Mẫu đánh giá chất lượng phục vụ chi nhánh	Đây là công cụ đánh giá cơ bản nhất dành cho bất kỳ thành viên nào của doanh nghiệp nhượng quyền hoặc công ty nghiên cứu thị trường sử dụng để đánh giá chi nhánh từ góc độ khách hàng
Mẫu đánh giá từng nền tảng hoạt động của chi nhánh – kết hợp lại thành báo cáo đánh giá hoạt động kinh doanh chi nhánh	Đây là biểu mẫu giúp quản lý hoạt động khu vực kiểm tra, đánh giá mức độ thực hiện của từng nền tảng hoạt động, từ đó xác định những vấn đề cần được cải tiến của chi nhánh
Mẫu đánh giá đối tác nhận quyền	Biểu mẫu này được quản lý khu vực sử dụng để đánh giá tất cả các điều kiện đòi hỏi của doanh nghiệp nhượng quyền đối với đối tác nhận quyền, trong đó bao gồm cả nền tảng hoạt động. Bảng đánh giá định kỳ này để đo lường sức khỏe quan hệ giữa đối tác và doanh nghiệp.
Mẫu kế hoạch hoạt động kinh doanh chi nhánh	Bất kỳ doanh nghiệp nhượng quyền nào cũng cần phải yêu cầu đối tác nhận quyền xây dựng và triển khai kế hoạch hoạt động kinh doanh, trong đó bao gồm việc triển khai tất cả các nền tảng hoạt động theo quy trình và tiêu chuẩn của doanh nghiệp nhượng quyền với mục tiêu đạt được các chỉ tiêu tài chính đã đề ra. Doanh nghiệp nhượng quyền nên cung cấp biểu mẫu để hướng dẫn, tạo điều kiện dễ dàng cho đối tác

Bước 4: Xây dựng kế hoạch hoạt động kinh doanh chi nhánh

Đối tác nhận quyền chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch hoạt động kinh doanh chi nhánh theo biểu mẫu của doanh nghiệp nhượng quyền. Kế hoạch này bao gồm tất cả các yếu tố tài chính, hoạt động và văn hóa làm việc của chi nhánh. Quá trình xây dựng kế hoạch cũng sẽ hỗ trợ đối tác xác định các cơ hội và thử thách đối với việc vận hành và quản lý chi nhánh, từ đó giúp đối tác đưa ra được kế hoạch hành động cụ thể và thực tế.

Sau khi hoàn thành, đối tác nhận quyền có trách nhiệm chia sẻ kế hoạch này với quản lý hoạt động khu vực theo thời hạn yêu cầu và trước ngày quản lý khu vực đến làm việc tại chi nhánh, ít nhất là một tháng trước khi bắt đầu năm tài chính tại Việt Nam là tháng Giêng hàng năm. Tại bước 4, quản lý khu vực và đối tác cùng thảo luận và thống nhất kế hoạch hoạt động kinh doanh chi nhánh dựa trên kế hoạch do đối tác soạn thảo. Sau khi thống nhất, kế hoạch này sẽ trở thành nền tảng để đánh giá các chỉ số thực hiện của chi nhánh trong năm. Sau đây là một số nền tảng mà doanh nghiệp nhượng quyền cần tham khảo khi xây dựng biểu mẫu kế hoạch kinh doanh chi nhánh cho đối tác:



Kế hoạch nên được đánh giá hàng tuần, hàng tháng nhằm đo lường mức độ thực hiện và đưa ra điều chỉnh hợp lý nếu cần. Doanh nghiệp nhượng quyền cũng lưu ý sao cho biểu mẫu kế hoạch đơn giản, dễ hiểu và dễ thực hiện cho đối tác, nhất là đối với các đối tác nhận quyền chi nhánh là những người có thể không có kinh nghiệm nhiều về quản lý.

VÍ DỤ CÁCH XÂY DỰNG KẾ HOẠCH NỀN TẢNG DOANH THU VÀ LỢI NHUẬN, MỘT PHẦN QUAN TRỌNG CỦA KẾ HOẠCH KINH DOANH

KẾ HOẠCH DOANH THU và LỢI NHUẬN CHI NHÁNH													
	Năm	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
DOANH THU (DT)	DT năm trước												
	Mục tiêu DT năm nay												
	DT thực hiện												
	Chênh lệch %												
SỐ LƯỢNG GIAO DỊCH	Năm trước												
	Ngân sách năm nay												
	Thực hiện												
GIÁ TRỊ GIAO DỊCH TRUNG BÌNH	Năm trước												
	Mục tiêu năm nay												
	Thực hiện												
	Chênh lệch %												
CHI PHÍ GIÁ THÀNH %	Năm trước												
	Mục tiêu năm nay												
	Thực hiện												
CHI PHÍ LAO ĐỘNG %	Năm trước												
	Mục tiêu năm nay												
	Thực hiện												
LỢI NHUẬN RÒNG \$	Năm trước												
	Mục tiêu năm nay												
	Thực hiện												

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG - DOANH THU và LỢI NHUẬN			
Hành động	Chỉ số đánh giá - KPI	Người thực hiện	Thời hạn hoàn thành

Bước 5: Theo dõi tiến trình thực hiện kế hoạch hoạt động kinh doanh

Sau khi hoàn thành và triển khai hoạt động kinh doanh chi nhánh theo kế hoạch, vấn đề quan trọng nhất mà doanh nghiệp nhượng quyền cần thực hiện là theo dõi và đánh giá mức độ thực hiện của đối tác theo kế hoạch. Việc đánh giá cần được triển khai định kỳ, và kế hoạch hành động cần được đưa ra sau mỗi lần đánh giá nhằm xác định các vấn đề cần cải tiến. Đối với doanh nghiệp nhượng quyền có quy mô hoạt động nhỏ, ít chi nhánh, việc theo dõi, đánh giá có thể thực hiện hàng tháng. Đối với doanh nghiệp có quy mô hoạt động lớn hơn, khi mỗi quản lý vùng phải chịu trách nhiệm nhiều chi nhánh hơn, việc theo dõi đánh giá có thể thực hiện hàng quý. Quy trình theo dõi đánh giá này cần được thực hiện xuyên suốt, liên tục, và nghiêm túc. Làm được điều này, doanh nghiệp nhượng quyền sẽ duy trì được chất lượng và tiêu chuẩn vận hành chi nhánh theo chuẩn mực thương hiệu, một trong những vấn đề quan trọng nhất khi áp dụng mô hình nhượng quyền.

VÍ DỤ MẪU VỀ KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

QUY TRÌNH THEO DÕI và ĐÁNH GIÁ CHI NHÁNH – KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG			
Ngày thực hiện: Đối tác nhận quyền: Quản lý khu vực: Hướng dẫn đặc biệt nếu có:			
CƠ HỘI	HÀNH ĐỘNG	NGƯỜI THỰC HIỆN	THỜI HẠN

5. Xây dựng hệ thống báo cáo

Để đo lường kết quả hoạt động của từng chi nhánh, doanh nghiệp nhượng quyền nhất thiết phải triển khai hệ thống báo cáo các KPI chính của chi nhánh, giúp đội ngũ quản lý xác định được các vấn đề hoạt động cần được điều chỉnh, lưu ý, hoặc cải tiến tại từng chi nhánh trong suốt quá trình hoạt động. Hệ thống báo cáo này là một phần trong quy trình hoạt động chuẩn của doanh nghiệp và là trách nhiệm thực hiện của tất cả các chi nhánh và đối tác nhận quyền. Tùy thuộc vào mô hình và ngành nghề hoạt động mà hệ thống báo cáo có thể đơn giản hoặc phức tạp. Về cơ bản doanh nghiệp nhượng quyền cần triển khai các loại báo cáo sau:

BÁO CÁO	TUẦN	THÁNG	NĂM	THEO YÊU CẦU
Doanh thu và số lượng giao dịch				

Báo cáo lãi lỗ				
Báo cáo lãi lỗ năm và bản cân đối tài chính				
Báo cáo thuế và bằng chứng nộp thuế				

VÍ DỤ MẪU BÁO CÁO LÃI LỖ

CHI NHÁNH: TÊN CÔNG TY: XX/XX/20XX		
Chi tiết	Tháng XX	
	Thực hiện	
	\$	%
Doanh thu thuần		
Trừ chi phí giá thành		
Lợi nhuận gộp		
Trừ chi phí hoạt động		
Phí nhượng quyền (%/tháng)		
Phí marketing (%/tháng)		
Lương		
Bảo hiểm		
Chi phí lao động khác nếu có		
Phí thuê mặt bằng		
Điện nước		
Quảng cáo tiếp thị		
In ấn		
Bảo hiểm		
Vệ sinh		
Điện thoại, internet		
Sửa chữa bảo trì		
Phí sử dụng thẻ tín dụng nếu có		
Phí ngân hàng		
Chi phí khác		
Tổng chi phí hoạt động		
Thu nhập khác nếu có		
Tổng thu nhập khác nếu có		
Lãi lỗ hoạt động trước phí tài chính		
Chi phí tài chính		
Lãi lỗ hoạt động sau phí tài chính		

Để xây dựng một quy trình, nền tảng hoạt động hoàn thiện với các công cụ, biểu mẫu chuẩn mực hỗ trợ cho việc vận hành hệ thống các chi nhánh, doanh nghiệp nhượng quyền nên làm việc với tư vấn kinh nghiệm chuyên ngành nhượng quyền, tránh tình trạng tự phát triển các quy trình, công cụ không hoàn chỉnh hoặc thiếu thực tế, gây khó khăn cho việc quản lý và vận hành chi nhánh đối với đối tác nhận quyền.

B. VAI TRÒ CỦA QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG KHU VỰC

Đối với doanh nghiệp nhượng quyền, vai trò của người quản lý hoạt động khu vực vô cùng quan trọng vì đây là cầu nối trực tiếp giữa đối tác nhận quyền và doanh nghiệp. Hiện nay, vai trò này đang được hiểu sai là vai trò “công an nhượng quyền”, nghĩa là thanh tra các điểm làm sai của đối tác nhận quyền so với quy trình và tiêu chuẩn hoạt động của thương hiệu. Trên thực tế, mục tiêu của vai trò này bao gồm các yếu tố sau:

- Bảo vệ thương hiệu bằng cách chia sẻ hiểu biết, kiến thức chuyên môn, và hỗ trợ đối tác. Quản lý khu vực phải là người luôn thực hiện và xúc tiến tâm nhìn, sứ mệnh và giá trị văn hóa doanh nghiệp.
- Là nhà tư vấn, huấn luyện viên, người khích lệ đối tác và đội ngũ chi nhánh.
- Hướng dẫn và khích lệ đội ngũ nâng cao hiệu quả hoạt động chi nhánh
- Phân tích và hướng dẫn cách tối đa hóa lợi nhuận cho chi nhánh

Với những mục tiêu trên, vai trò của người quản lý hoạt động khu vực rõ ràng không chỉ đơn thuần là kiểm tra, thanh tra các vấn đề hình thức hoạt động. Thực chất đây là vai trò tổng quản lý khu vực, đòi hỏi người thực hiện phải có kiến thức chuyên môn về mọi mặt hoạt động của chi nhánh, là người có kinh nghiệm và khả năng tư vấn phát triển chi nhánh, là người có thể hướng dẫn và đào tạo, huấn luyện đối tác khi cần. Sau đây là một số trách nhiệm cụ thể của vai trò quản lý hoạt động khu vực cho doanh nghiệp nhượng quyền tham khảo:

Trách nhiệm chung:

- Chịu trách nhiệm hiệu quả kinh doanh (lợi nhuận) cho tất cả các chi nhánh trong khu vực.
- Đảm bảo và xúc tiến sự hài lòng của khách hàng trong khu vực.
- Hướng dẫn và xúc tiến tiêu chuẩn hoạt động của thương hiệu tại chi nhánh.
- Hỗ trợ đối tác nhận quyền về mọi mặt hoạt động, vận hành của chi nhánh.
- Hướng dẫn đối tác nhận quyền cách tối đa hóa doanh thu, lợi nhuận, đảm bảo chi nhánh đạt ngân sách đề ra trong năm.
- Hỗ trợ khai trương chi nhánh mới trong khu vực.
- Quản lý tất cả các hoạt động liên quan đến chi nhánh công ty hay nhận quyền trong khu vực.
- Triển khai thực hiện tất cả các mục tiêu và chỉ số đánh giá – KPI về hoạt động.

Doanh thu:

- Đảm bảo đạt hoặc vượt ngân sách doanh thu đã đề ra cho từng chi nhánh.
- Phát triển doanh thu cho chi nhánh bằng cách hỗ trợ đối tác lên kế hoạch và triển khai các vấn đề hoạt động, tiếp thị khu vực, nâng cao chất lượng phục vụ hoặc trải nghiệm khách hàng.
- Tư vấn triển khai các vấn đề công nghệ cần thiết để hỗ trợ kinh doanh cho chi nhánh.

Lợi nhuận:

- Hướng dẫn và theo dõi đối tác cách kiểm soát doanh thu, chi phí giá thành, chi phí lao động, các định phí và biến phí khác nhằm mang lại hiệu quả lợi nhuận tốt nhất.
- Xác định các vấn đề hoạt động qua việc theo dõi báo cáo tài chính chi nhánh, từ đó đưa ra các kế hoạch hành động cần thiết để kiểm soát chi phí cho chi nhánh.
- Đưa ra các giải pháp hoạt động riêng nhằm đáp ứng nhu cầu và tình hình của từng chi nhánh, trong khi vẫn giữ chuẩn hoạt động chung của toàn hệ thống.

Dịch vụ khách hàng:

- Đảm bảo chất lượng dịch vụ khách hàng luôn đạt hoặc vượt chuẩn theo cam kết của thương hiệu với khách hàng.
- Đảm bảo đội tác và đội ngũ chi nhánh luôn cập nhật các kiến thức sản phẩm và dịch vụ của thương hiệu.
- Hỗ trợ đội tác xây dựng văn hóa dịch vụ khách hàng xuất sắc.
- Đưa ra các giải pháp duy trì và luôn nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng.

Xây dựng đội ngũ:

- Khích lệ, truyền cảm hứng cho đội ngũ.
- Đào tạo, huấn luyện đội ngũ chi nhánh.
- Hỗ trợ đội tác phát triển đội ngũ.

Các trách nhiệm khác:

- Thực hiện báo cáo tuần và tháng về hoạt động chi nhánh theo yêu cầu doanh nghiệp.
- Xây dựng kế hoạch và ngân sách.
- Theo dõi doanh thu theo ngân sách và đưa ra các giải pháp triển khai thực hiện ngân sách theo yêu cầu.
- Giữ đúng các tiêu chuẩn của vai trò này theo yêu cầu doanh nghiệp.
- Tham gia tất cả các buổi họp, hội nghị theo yêu cầu.
- Xúc tiến, triển khai tất cả các giải pháp nâng cao doanh thu cho toàn hệ thống.
- Thực hiện các báo cáo hoạt động khác theo yêu cầu.

Theo yêu cầu trách nhiệm như trên, doanh nghiệp nhượng quyền nên đầu tư lựa chọn vị trí này một cách nghiêm túc và hợp lý. Một quản lý hoạt động có năng lực không những giúp doanh nghiệp nhượng quyền bảo vệ được tiêu chuẩn thương hiệu mà còn giúp chi nhánh và hệ thống hoạt động kinh doanh hiệu quả. Trong trường hợp doanh nghiệp nhượng quyền để bặt vị trí này cho một nhân viên đang giữ vị trí thấp hơn, doanh nghiệp nên đánh giá các kỹ năng còn thiếu hoặc yếu kém của ứng viên để đầu tư bồi dưỡng các kỹ năng này trước khi cho nhậm chức.



TÓM TẮT

Những vấn đề chính đã bàn trong chương 7

- Quy trình quản lý hoạt động
 - Xây dựng nền tảng vận hành chi nhánh
 - Xây dựng cảm nang vận hành chi nhánh
 - Xây dựng quy định về vận hành chi nhánh
 - Triển khai và đánh giá hoạt động định kỳ
 - + Bước 1: Đánh giá hoạt động chi nhánh từ góc độ khách hàng
 - + Bước 2: Họp triển khai các vấn đề hoạt động cần cải tiến tại chi nhánh
 - + Bước 3: Đánh giá tổng thể hoạt động kinh doanh chi nhánh
 - + Bước 4: Xây dựng kế hoạch hoạt động kinh doanh chi nhánh
 - + Bước 5: Theo dõi tiến trình thực hiện kế hoạch hoạt động kinh doanh
 - Xây dựng hệ thống báo cáo

Chương tám

SẢN SÀNG ĐỂ CẮT CÁNH

Trong số bốn nền tảng tiếp thị, nhân sự, tổ chức hoạt động và phát triển nhượng quyền, có lẽ phát triển là nền tảng mang lại nhiều hứng thú nhất đối với doanh nghiệp nhượng quyền. Sự phát triển của thương hiệu có thể đo lường được một cách cụ thể khi doanh nghiệp ký kết một hợp đồng nhượng quyền mới hoặc khai trương một chi nhánh mới. Cũng vì vậy, khi có ai đó liên hệ để mua nhượng quyền, dù nền tảng nhượng quyền chưa được chuẩn bị, nhiều doanh nghiệp do không cưỡng lại được cám dỗ trước mắt, vẫn bắt đầu nhượng quyền. Khi số lượng chi nhánh nhượng quyền còn ít, doanh nghiệp nhượng quyền còn có thể quản lý chi nhánh nhận quyền một cách trực tiếp như chi nhánh của công ty, do đó có thể sẽ chưa thấy sự nguy hiểm của việc phát triển mà thiếu đi nền tảng. Khi quy mô hoạt động ngày càng lớn hơn, số lượng chi nhánh nhận quyền tăng lên, và nguồn lực hỗ trợ bị phân tán, các vấn đề khó khăn trong quản lý bắt đầu xuất hiện. Ở thời điểm này, nếu không có một hệ thống quản trị và nền tảng nhượng quyền hiệu quả, doanh nghiệp sẽ bắt đầu đứng trước nguy cơ mất kiểm soát về chất lượng sản phẩm, dịch vụ, và cam kết với khách hàng khi các đối tác nhận quyền không vận hành trên một nền tảng chung. Vì vậy, tác giả khuyên doanh nghiệp nên đầu tư xây dựng nền tảng nhượng quyền trước khi bắt đầu nhượng quyền. Các nền tảng này có thể tiến hóa từ đơn giản đến phức tạp tùy

thuộc vào quy mô hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nền tảng cơ bản nhất thiết phải được xây dựng và áp dụng ngay từ chi nhánh nhận quyền đầu tiên.

Trong ba chương trước, chúng ta đã bàn về ba nền tảng quan trọng trong nhượng quyền là tiếp thị, quản trị nguồn nhân sự, và quản lý hoạt động chi nhánh. Nền tảng thứ tư và cũng là nền tảng quan trọng cuối cùng đối với mô hình nhượng quyền là phát triển hệ thống. Có hai yếu tố then chốt trong phát triển hệ thống là phát triển chi nhánh mới và phát triển nhượng quyền. Phòng phát triển cũng vì vậy mà được phân bổ thành hai nhánh, với hai mảng trách nhiệm như trên. Sau đây là bức tranh tổng thể về nền tảng phát triển:

PHÁT TRIỂN CHI NHÁNH

- Xây dựng chiến lược và bản đồ phát triển
- Đánh giá và lựa chọn mặt bằng chi nhánh
- Thiết kế, xây dựng và hoàn thiện chi nhánh
- Xây dựng kế hoạch khai trương chi nhánh

PHÁT TRIỂN NHƯỢNG QUYỀN

- Xây dựng mô hình nhượng quyền
- Xây dựng chính sách nhượng quyền
- Xây dựng chính sách hỗ trợ tài chính cho đối tác nhận quyền
- Xây dựng quy trình tuyển dụng và lựa chọn đối tác
- Pháp lý nhượng quyền
- Quản lý quan hệ đối tác
- Quản lý quy trình phục hồi kinh doanh chi nhánh

A. PHÁT TRIỂN CHI NHÁNH

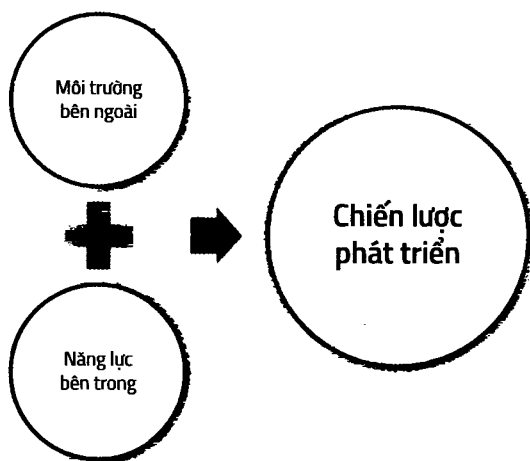
Đối với doanh nghiệp nhượng quyền, việc phát triển chi nhánh là một kênh quan trọng trong việc phát triển giá trị thương hiệu. Khi số lượng chi nhánh tăng lên, độ nhận biết và sử dụng thương hiệu cũng như doanh thu từ hoạt động nhượng quyền cũng theo đó mà tăng lên. Tuy nhiên, công thức để phát triển một chi nhánh nhận quyền thành công đòi hỏi những yếu tố sau:



Biểu đồ trên cho thấy doanh nghiệp nhượng quyền cần phải có một đội ngũ phát triển chi nhánh mới với sự phối hợp chặt chẽ và khả năng thực hiện song song nhiều việc cùng một lúc. Các yếu tố cần thực hiện trong biểu đồ trên là những công việc cần phải được triển khai vài tháng trước khi khai trương một chi nhánh nhận quyền. Trong đó, vấn đề đào tạo đội ngũ và đội ngũ đã được bàn đến trong chương 6 – Mưu sự tại nhân..., và vấn đề lựa chọn đối tác nhận quyền phù hợp sẽ được bàn đến trong phần tiếp theo. Trong đề mục này, chúng ta sẽ tập trung phân tích các yếu tố còn lại.

1. Tập trung phát triển khu vực thị trường theo kế hoạch

Abraham Lincoln đã từng phát biểu: “Nếu cho tôi sáu tiếng đồng hồ để chặt một cái cây thì tôi sẽ dành bốn tiếng đồng hồ để mài rìu.” Việc xây dựng chiến lược và bản đồ phát triển chính là việc mài rìu, giúp doanh nghiệp nhượng quyền tránh được việc phải suy đoán và đưa ra những quyết định không chắc chắn về số lượng chi nhánh, vị trí, và quy mô diện tích của chi nhánh. Chiến lược và bản đồ phát triển cần phải được triển khai dựa trên chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp nhượng quyền, vì chiến lược phát triển được xây dựng dựa trên hai yếu tố chính là cơ hội bên ngoài và năng lực bên trong.



Triết lý này cũng tương tự câu “Thiên thời, địa lợi, nhân hòa”, hay câu đầu tiên trong Binh Pháp Tôn Tử “Cổ kinh chi dĩ ngũ sự, hiệu chi dĩ kế, nhi sách kỳ tình: Nhất viết đạo, nhị viết thiên, tam viết địa, tứ viết tướng, ngũ viết pháp”. Tất cả đều quy về việc tiên thoái, thắng bại qua cân bằng môi trường bên ngoài và năng lực bên trong. Doanh nghiệp cần nhìn vào bên trong để xác định cơ hội bên ngoài và nhìn ra bên ngoài để đánh giá khả năng phát triển phù hợp với năng lực bên trong. Chiến lược được sinh ra từ sự cân bằng và hài hòa giữa hai yếu tố cơ bản này.

Đối với mô hình nhượng quyền, môi trường bên ngoài là cơ hội phát triển chi nhánh và thị trường mới. Cơ hội thì vô tận. Doanh nghiệp có thể xác định cơ hội là toàn lãnh thổ Việt Nam, là khu vực ASEAN hay khu vực châu Á, hay là xa hơn nữa. Giấc mơ và tầm nhìn không có giới hạn. Tuy nhiên, nguồn lực của doanh nghiệp thì chắc chắn có giới hạn. Khi phát triển chi nhánh mới, tất cả các vấn đề về hỗ trợ đối tác nhận quyền trong đánh giá mặt bằng chi nhánh, thiết kế thi công chi nhánh, đào tạo đội ngũ, khai trương, chuỗi cung ứng, v.v..., tất cả đòi hỏi doanh nghiệp nhượng quyền phải vận động một đội ngũ chuyên viên để tham gia hỗ trợ trong nhiều tháng, từ lúc bắt đầu ký kết hợp đồng nhượng quyền đến lúc khai trương thành công chi nhánh. Ví dụ nếu văn phòng doanh nghiệp nhượng quyền đặt tại Tp.HCM với quy mô hoạt động nhỏ vài chi nhánh, với lực lượng và năng lực hỗ trợ còn rất mỏng, rất hạn chế, khi nhận được một đề nghị mua nhượng quyền tại thị trường Hà Nội, doanh nghiệp nhượng quyền sẽ làm gì?

Hầu hết các doanh nghiệp nhượng quyền, mặc dù chưa chuẩn bị sẵn sàng, không từ chối được cơ hội này. Khi triển khai phát triển chi nhánh theo cơ hội như thế, doanh nghiệp có cân nhắc cái lợi và cái hại tương ứng?

Lợi:

- Doanh nghiệp có thêm một chi nhánh
- Doanh nghiệp thu được phí cấp phép, ví dụ là 300 triệu đồng.
- Doanh nghiệp thu được phí sử dụng thương hiệu và hỗ trợ hàng tháng, ví dụ là 6% trên doanh thu. Giả sử doanh thu của chi nhánh trong năm đầu tiên là 52 triệu/tháng. Mỗi tháng doanh nghiệp nhượng quyền thu được 3.120.000đ.

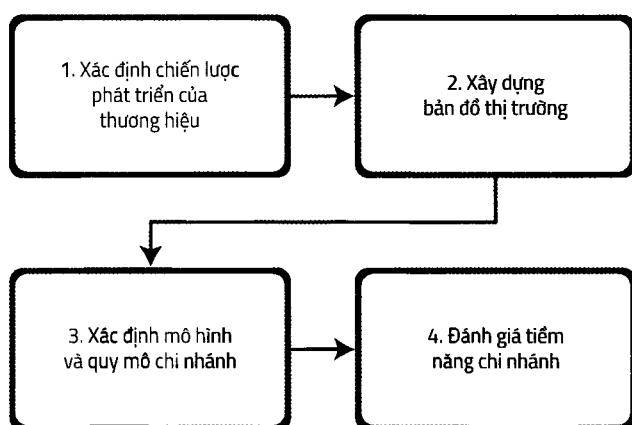
Hại:

- Doanh nghiệp tập trung toàn bộ lực lượng hỗ trợ việc khai trương chi nhánh. Chi phí di chuyển, khách sạn của đội ngũ này từ Tp.HCM ra Hà Nội trong vài tháng trước khai trương có lẽ đã chi tiêu hết doanh thu từ phí cấp phép là 300 triệu đồng.
- Sau khi khai trương, với doanh thu từ phí royalty hàng tháng chỉ có khoảng ba triệu đồng, và do vị trí địa lý xa xôi, doanh nghiệp nhượng quyền sẽ kiểm tra, đánh giá, và hỗ trợ chi nhánh như thế nào? Bao lâu một lần? Nếu không thực hiện vấn đề kiểm soát và hỗ trợ hoạt động như đã bàn trong chương 7, doanh nghiệp chịu rủi ro chất lượng hoạt động, chất lượng sản phẩm và dịch vụ không đúng chuẩn, làm ảnh hưởng đến uy tín thương hiệu. Nếu triển khai thực hiện, doanh nghiệp phải chịu lỗ chi phí hoạt động do doanh thu từ một chi nhánh không đủ để bù vào chi phí hỗ trợ.
- Do toàn thị trường Hà Nội chỉ có một chi nhánh, chi phí cung ứng có thể sẽ rất cao. Chi phí vận chuyển hàng hóa cho một chi nhánh cao do số lượng vận chuyển ít. Chi phí thu mua hàng hóa từ nhà cung cấp cao do số lượng đặt hàng ít. Đối với các ngành nghề hoạt động cần trữ hàng trong kho, chi phí kho bãi cũng là một thử thách. Như vậy, việc triển khai hỗ trợ về cung ứng cho một chi nhánh tại một thị trường mới, đơn lập so với việc triển khai toàn bộ thị trường, sẽ làm cho chi phí cung ứng và hoạt động bị đẩy lên rất cao.
- Khi chi phí hoạt động cao, tất nhiên lợi nhuận kinh doanh thấp, hoặc có thể chi nhánh hoạt động không hiệu quả. Điều gì xảy ra khi chi

nhánh của đối tác nhận quyền hoạt động không hiệu quả? Hoặc là chỉ nhánh đó trở thành nỗi ám ảnh của doanh nghiệp nhượng quyền do nảy sinh mâu thuẫn, hoặc là đối tác nhận quyền bắt đầu triển khai các biện pháp giảm chi phí như sử dụng nguyên vật liệu rẻ tiền hơn, cắt giảm dịch vụ khách hàng, v.v... để tồn tại. Không cần phải nói thêm, đây là sự bắt đầu của quá trình khủng hoảng thương hiệu.

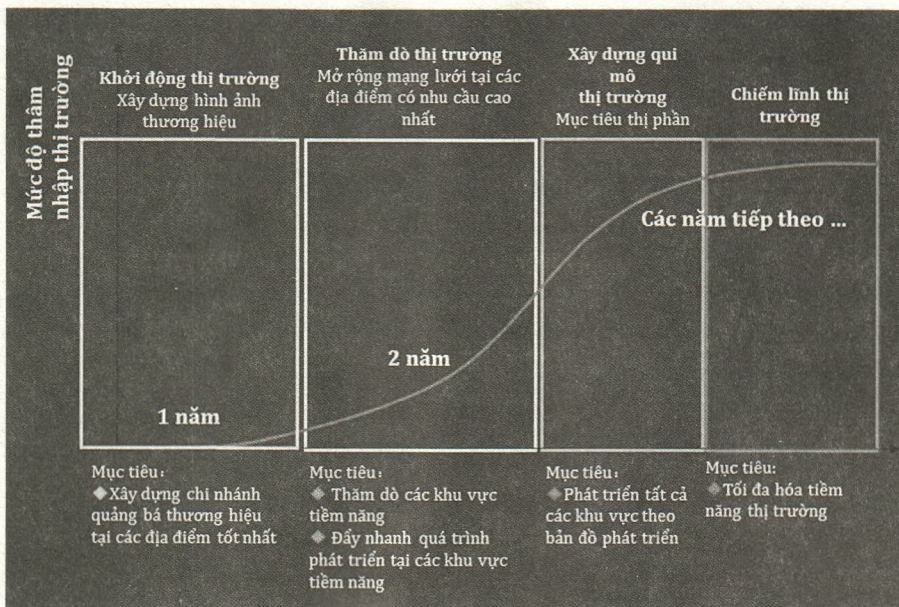
Cơ hội hay rủi ro khi phát triển không theo chiến lược và kế hoạch? Doanh nghiệp nhượng quyền nên cân nhắc sự cân bằng này giữa cơ hội bên ngoài và năng lực bên trong.

Như vậy, để có thể phát triển theo chiến lược, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải làm gì? Dưới đây là mô hình các bước triển khai chiến lược phát triển thị trường cho doanh nghiệp nhượng quyền tham khảo:



a. Xác định chiến lược phát triển của thương hiệu

Bất kỳ thương hiệu nào đều phải trải qua các giai đoạn thử nghiệm, khám phá và điều chỉnh mô hình, sản phẩm, và hình thức nhượng quyền trước khi có thể tập trung phát triển. Thông thường, các giai đoạn phát triển của thương hiệu nhượng quyền trải qua như sau:

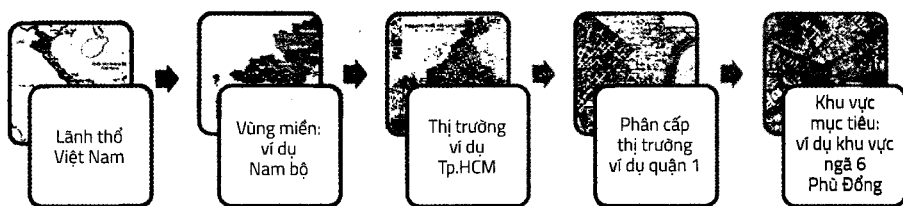


Đối với các doanh nghiệp chuyển đổi sang mô hình nhượng quyền, có thể doanh nghiệp đã trải qua giai đoạn 1 và 2. Tuy nhiên, các giai đoạn phát triển này có thể chỉ là phát triển một cách tự nhiên, không theo quy hoạch. Do đó, doanh nghiệp lúc này cần đánh giá lại hệ thống chi nhánh đã phát triển, xây dựng lại bản đồ phát triển, có thể đóng cửa các chi nhánh không hiệu quả và không nằm trên bản đồ phát triển, sau đó tập trung phát triển nhượng quyền theo bản đồ.

Đối với các doanh nghiệp nhượng quyền khởi nghiệp, doanh nghiệp cần xây dựng ngay chiến lược phát triển từ giai đoạn khởi nghiệp để có thể phát triển theo đúng quy hoạch đã đề ra, chuẩn bị sẵn sàng cho thương hiệu trong kế hoạch phát triển nhượng quyền.

b. Xây dựng bản đồ phát triển thị trường:

Để xây dựng bản đồ phát triển thị trường, trước hết doanh nghiệp nhượng quyền cần phải xác định rõ đối tượng khách hàng mục tiêu (xem lại chương 5 – Quyền lực của Marketing). Sau đó, doanh nghiệp bắt đầu nghiên cứu tổng dân số của nhóm khách hàng mục tiêu và mật độ tại từng khu vực để bắt đầu quá trình xây dựng bản đồ các khu vực tiềm năng như sau:



Ở cấp thị trường, ví dụ Tp.HCM, để việc xác định khu vực tiềm năng được chính xác, doanh nghiệp nhượng quyền có thể tiến hành xác định các khu vực có mật độ dân số khách hàng tiềm năng tập trung theo nhu cầu sử dụng sản phẩm/dịch vụ khác nhau. Ví dụ nếu là mô hình ẩm thực thì các khu vực tiềm năng có thể là khu dân cư, khu làm việc, mua sắm, giải trí, v.v... Nếu là mô hình dịch vụ doanh nghiệp thì có thể là khu văn phòng, khu hành chính. Doanh nghiệp nên lưu ý là mật độ dân số khách hàng tiềm năng không chỉ dựa trên cơ sở khu vực sinh sống. Khu dân cư có thể là nơi khách hàng mục tiêu sinh sống. Tuy nhiên, nhu cầu sử dụng sản phẩm/dịch vụ của họ có thể xảy ra trong thời gian họ hoạt động trong ngày như làm việc, di chuyển, ăn uống, hội họp, mua sắm, giải trí, vv.... Chính vì vậy, khu dân cư có mật độ khách hàng mục tiêu sinh sống cao chưa chắc đã là khu vực tiềm năng cho thương hiệu.

Sau khi xác định tất cả các khu vực tiềm năng, doanh nghiệp có thể xếp danh sách các khu vực theo thứ tự ưu tiên về phát triển trước khi bắt đầu giai đoạn tiếp theo là xác định vị trí cụ thể các mặt bằng chi nhánh tiềm năng.

- Bản đồ phát triển khu vực Thượng Hải, Trung Quốc của một thương hiệu nhượng quyền ngành ẩm thực, nhắm đến khách hàng có thu nhập trung bình khá trở lên, sống và làm việc tại thành thị, thích các loại hình giải trí, mua sắm và ẩm thực theo phong cách hiện đại, thời trang, thể hiện đẳng cấp:



Các con số từ 1-9 là thứ tự khu vực ưu tiên phát triển



Cụ thể tại Việt Nam, ví dụ thị trường Tp. HCM chẳng hạn, doanh nghiệp có thể xác định các khu vực cho đối tượng khách hàng tiềm năng tương ứng. Ví dụ khu vực văn phòng là Quận 1, 3, 7, Phú Nhuận, Tân Bình. Khu vực thương mại có thể là Quận 1, 2, 7. Khu vực tập trung dân cư có thu nhập trung bình khá trở lên có thể là Quận 2, 7, 10, Phú Nhuận, Tân Bình. Khi chồng các lớp bản đồ này lên nhau, doanh nghiệp có thể xác định thứ tự khu vực ưu tiên. Ưu tiên cao nhất là những khu vực giao thoa giữa các khu vực vừa xác định.

Sau khi xác định được khu vực tiềm năng và thứ tự ưu tiên phát triển cho từng khu vực, doanh nghiệp bắt đầu tiến hành xác định các vị trí cụ thể cho chi nhánh. Dựa vào mật độ khách hàng mục tiêu, doanh nghiệp cũng có thể xác định được số lượng chi nhánh có thể phát triển nhằm tối đa hóa việc đáp ứng dịch vụ cho toàn bộ khách hàng mục tiêu trong khu vực. Dựa trên số lượng chi nhánh tiềm năng được xác định, doanh nghiệp tiến hành tìm mặt bằng chi nhánh cụ thể theo kế hoạch.

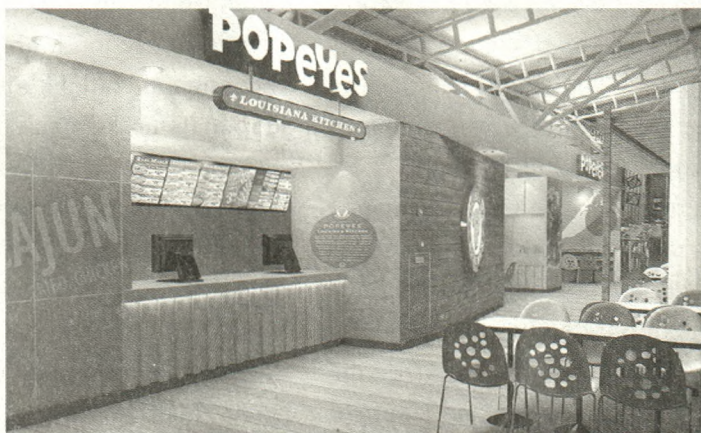
chất tiềm năng hiện có để phát triển chi nhánh trong khu vực, và số lượng chi nhánh tiềm năng có thể phát triển trong khu vực để lựa chọn vị trí và quyết định mô hình chi nhánh. Sau đây là một số những vấn đề doanh nghiệp nhượng quyền cần lưu ý để triển khai hiệu quả:

- Doanh nghiệp nên xây dựng các mô hình quy mô chi nhánh khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu mặt bằng và phục vụ khách hàng khác nhau.
- Nên triển khai chi nhánh theo mô hình căn cứ và vệ tinh, nghĩa là có một chi nhánh quy mô lớn, được sử dụng như căn cứ để hỗ trợ cho các chi nhánh nhỏ hơn trong khu vực. Mô hình này giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn về chuỗi cung ứng và quản lý hoạt động. Ngoài ra, những vị trí cần đáp ứng nhu cầu nhanh, thuận tiện cho khách hàng trong một khoảng thời gian nhất định nên là chi nhánh có quy mô đầu tư nhỏ để có thể đạt được hiệu quả kinh doanh.
- Tùy thuộc vào mật độ dân số và nhu cầu khách hàng mục tiêu mà định vị cửa hàng quy mô lớn hay nhỏ tại các vị trí thích hợp. Ví dụ trong cùng một khu vực, vị trí có mật độ dân số khách hàng mục tiêu cao hơn, thời gian hoạt động dài hơn nên là nơi có quy mô chi nhánh lớn hơn.
- Dù là đội ngũ phát triển mặt bằng của doanh nghiệp hay là đối tác cung ứng, doanh nghiệp cũng nên trình bày rõ kế hoạch và yêu cầu phát triển của thương hiệu trước khi đội ngũ này tiến hành tìm kiếm mặt bằng. Việc triển khai có kế hoạch sẽ giúp doanh nghiệp tránh được lãng phí thời gian, nhân lực trong việc lựa chọn mặt bằng thích hợp.
- Đối với các ngành nghề dịch vụ B2B, hoặc doanh nghiệp kinh doanh mô hình dịch vụ di động, không có nhu cầu phức tạp về mặt bằng phục vụ khách hàng, thay vì xác định vị trí mặt bằng chi nhánh, doanh nghiệp nhượng quyền phải xác định vị trí khách hàng và triển khai tiếp cận khách hàng cũng bằng cách sử dụng mô hình căn cứ và vệ tinh. Cách làm này sẽ giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả kinh doanh do tiết kiệm được thời gian, chi phí di chuyển, nhân sự vận hành cũng như là quản lý hoạt động khu vực.

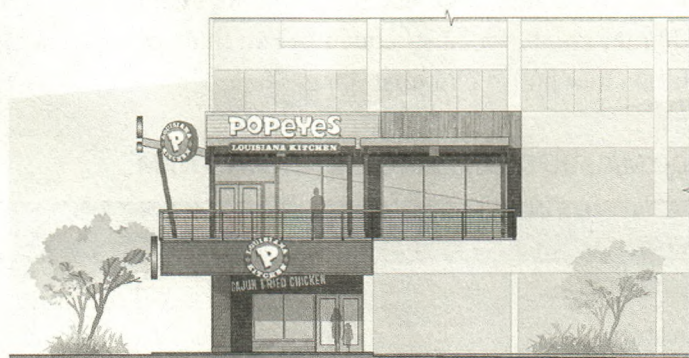
CÁC QUY MÔ CHI NHÁNH CỦA THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN THỨC ĂN NHANH POPEYES



Mô hình nhà hàng to, vị trí độc lập



Mô hình kiosk trong trung tâm mua sắm hoặc food-court



Mô hình chi nhánh hai bên đường hoặc dãy cửa hàng

d. Đánh giá tiềm năng chi nhánh

Dù là chi nhánh công ty hay chi nhánh nhượng quyền, tất cả các chi nhánh sau khi đã định vị cần phải được tiến hành phân tích, dự đoán kết quả tài chính trước khi triển khai thực hiện. Mục tiêu của việc phân tích là dự đoán doanh thu, lợi nhuận, và khả năng hoàn vốn đầu tư của chi nhánh trong thời hạn cho phép. Các công cụ mà doanh nghiệp cần phát triển và sử dụng để đánh giá chi nhánh trong giai đoạn này bao gồm:

- **Biểu mẫu đánh giá vị trí chi nhánh:** Đây là biểu mẫu chuẩn mà bất kỳ doanh nghiệp nhượng quyền nào cũng cần phải sử dụng để đánh giá sơ bộ tiềm năng của chi nhánh. Biểu mẫu này ghi nhận các yếu tố như tình hình cạnh tranh trong khu vực, số lượng khách hàng tiềm năng có thể tiếp cận chi nhánh tại từng thời điểm trong ngày, các nguồn khách hàng tiềm năng cho chi nhánh trong khu vực (ví dụ khu văn phòng, khu dân cư, trường học...). Đối với các mô hình nhượng quyền dịch vụ, hoặc B2B, mặc dù vị trí chi nhánh có thể không quan trọng, doanh nghiệp vẫn cần phải sử dụng mẫu này để đánh giá tiềm năng khu vực kinh doanh.
- **Biểu mẫu dự đoán lãi lỗ và hoàn vốn đầu tư chi nhánh:** Dựa trên tiềm năng đánh giá trong mẫu đánh giá vị trí chi nhánh, dựa vào quy mô đề nghị cho chi nhánh, doanh nghiệp nhượng quyền có thể tiến hành dự đoán chi phí đầu tư, doanh thu, chi phí giá thành, chi phí hoạt động, và lợi nhuận chi nhánh, qua đó dự đoán được thời gian hoàn vốn đầu tư. Đây là tác vụ hết sức quan trọng và cần thiết cho từng chi nhánh trước khi triển khai. Tác vụ này giúp doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác đầu tư có được một bức tranh rõ ràng về mục tiêu kinh doanh, mục tiêu tài chính, và cả sự chuẩn bị cần thiết về ngân sách đầu tư, nguồn tiền mặt hỗ trợ cho hoạt động.

VÍ DỤ MẪU DỰ ĐOÁN LÃI LỖ CHI NHÁNH 5 NĂM

DOANH THU	NĂM 1	NĂM 2	NĂM 3	NĂM 4	NĂM 5
Dịch vụ					
Sản phẩm					
Khác					

DOANH THU	NĂM 1	NĂM 2	NĂM 3	NĂM 4	NĂM 5
Tổng doanh thu					
Doanh thu sau khi trừ thuế VAT					
Giảm trừ					
Giá vốn					
Dịch vụ					
Sản phẩm					
Khác					
Lãng phí					
Tổng chi phí giá vốn					
Lợi nhuận gộp					
Chi phí trực tiếp					
Thuê nhà					
Chi phí thuê nhà tăng lũy kế					
Quản lý hành chính					
Điện nước					
Phí sử dụng thương hiệu hàng tháng					
Đóng góp quảng cáo					
Nhân sự					
Tổng chi phí trực tiếp					
Lợi nhuận trước thuế và khấu hao					
Trừ					
Khấu hao					
Khấu trừ					
Lãi vay					
Lợi nhuận trước thuế					

2. Lựa chọn mặt bằng thích hợp nhất cho chi nhánh

Trong cùng một khu vực tiềm năng, doanh nghiệp nhượng quyền có thể cùng một lúc xác định được nhiều vị trí khác nhau. Để đi đến được quyết định lựa chọn mặt bằng nào, hoặc đưa ra quyết định kết hợp các mặt bằng khác nhau như thế nào, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải tổng hợp các thông tin và dữ liệu sau trước khi lựa chọn:

- Mẫu đánh giá mặt bằng
- Mẫu dự đoán lãi lỗ của từng mặt bằng
- Tiềm năng kinh doanh của khu vực và số lượng chi nhánh đã đề nghị theo kế hoạch
- Phân tích khả năng kết hợp quy mô chi nhánh nhỏ và lớn nếu tiềm năng thị trường cho phép
- Thuận lợi và khó khăn của mặt bằng đối với sự thuận tiện cho khách hàng tiếp cận, ví dụ như chi nhánh có nằm trên dòng lưu chuyển tự nhiên của khách hàng, chi nhánh có dễ nhìn thấy và tìm thấy, chi nhánh có chỗ cho phép dừng đỗ xe hay không, mặt tiền chi nhánh có thông thoáng không bị cản trở bởi các hoạt động của người dân xung quanh hay không, v.v...
- Khảo sát thực tế chi nhánh: Người khảo sát mặt bằng chi nhánh cần phải thực tế khảo sát chi nhánh bằng cách đi bộ xung quanh các khu vực dẫn đến chi nhánh, khảo sát các khu vực tập trung khách hàng mục tiêu của chi nhánh để đánh giá thực tế tiềm năng của chi nhánh theo nhận thức của người có kinh nghiệm trong ngành. Tất cả các số liệu và dữ liệu là cần thiết. Tuy nhiên, số liệu cần phải được kết hợp với kết quả khảo sát thực tế để đưa ra kết quả cuối cùng.
- Đối với các chi nhánh ngành ẩm thực hay bán lẻ là những ngành rất cần tầm nhìn, người khảo sát cũng cần xem xét các vị trí bảng hiệu, bảng chỉ dẫn hoặc quảng cáo cho chi nhánh ngay tại và xung quanh khu vực chi nhánh, hỗ trợ chi nhánh thu hút và hướng dẫn được khách hàng mục tiêu tiếp cận chi nhánh trong tương lai.

3. Thiết kế, xây dựng và hoàn thiện chi nhánh

a. Quy trình thiết kế và duyệt thiết kế chi nhánh

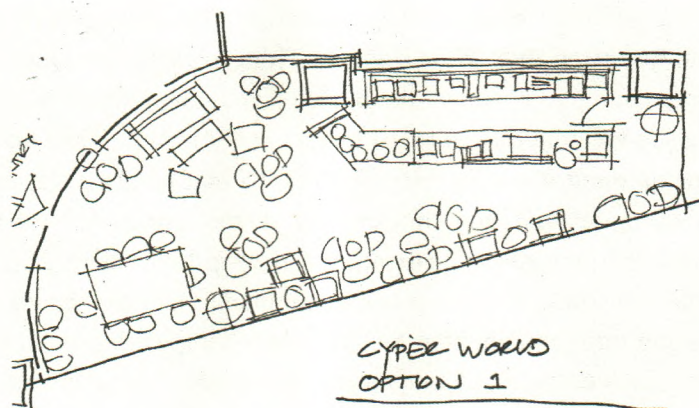
Đối với mô hình nhượng quyền, nhất là ngành bán lẻ và ẩm thực là những

ngành phục vụ khách hàng trực tiếp, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải kiểm soát quy trình thiết kế chi nhánh. Trong chương 5 – Quyền lực của Marketing, chúng ta đã bàn về hành trình trải nghiệm khách hàng và khoa học đằng sau việc thiết kế và bố trí mặt bằng chi nhánh. Khoa học này cần phải được áp dụng vào việc thiết kế và bố trí mặt bằng của tất cả các chi nhánh nhượng quyền. Cũng chính vì vậy, doanh nghiệp nên chỉ định một đối tác thiết kế làm việc xuyên suốt với thương hiệu nhằm đảm bảo tính thống nhất trong thiết kế cho tất cả các chi nhánh. Đối tác nên có kiến thức về hoạt động trong ngành, hiểu biết về khách hàng, có kinh nghiệm hỗ trợ các thương hiệu tương tự, và tích cực đóng góp vào việc triển khai ý tưởng, mô hình, và tiến hóa mô hình cùng doanh nghiệp. Ngoài ra, đối tác cũng có trách nhiệm cùng doanh nghiệp nhượng quyền xây dựng cẩm nang hướng dẫn việc thiết kế và bố trí mặt bằng chi nhánh, là cẩm nang chuẩn về các tiêu chuẩn thiết kế sau này cho tất cả các chi nhánh nhượng quyền.

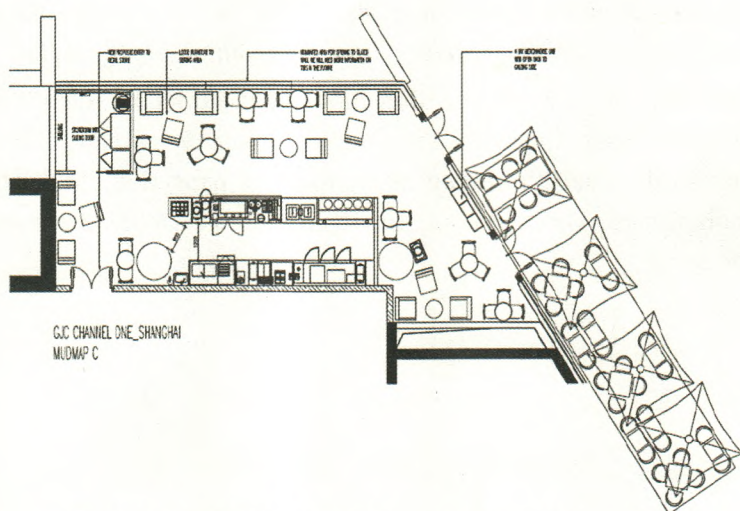
Sau khi đã lựa chọn và chỉ định một đối tác thiết kế, doanh nghiệp nhượng quyền nhất thiết phải theo dõi và duyệt tất cả các thiết kế chi nhánh nhằm đảm bảo tính đồng nhất theo cẩm nang tiêu chuẩn thiết kế của doanh nghiệp. Thông thường, quy trình thiết kế và phê duyệt trải qua các bước sau:



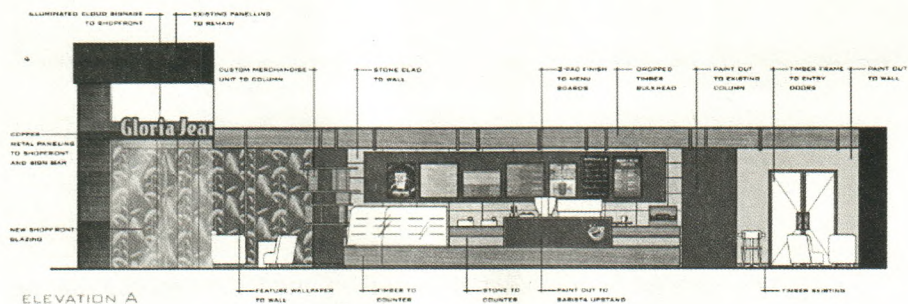
Sau đây là ví dụ về các thiết kế mặt bằng theo quy trình trên của thương hiệu nhượng quyền ngành cà phê Gloria Jean's Coffees:



Ví dụ thiết kế vẽ tay sơ bộ về bố trí mặt bằng



Ví dụ thiết kế bố trí mặt bằng Autocad hoàn chỉnh



Ví dụ thiết kế mặt đứng chi nhánh

b. Xây dựng và hoàn thiện chi nhánh

Việc xây dựng và hoàn thiện chi nhánh là trách nhiệm của đối tác nhận quyền. Tuy nhiên, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải có trách nhiệm hỗ trợ, hướng dẫn cũng như cung cấp công cụ và biểu mẫu quản lý và theo dõi dự án. Đội ngũ quản lý dự án của doanh nghiệp nhượng quyền cùng với đối tác nhận quyền cần phải tập hợp lại thành đội quản lý và triển khai dự án, chịu trách nhiệm việc lên kế hoạch, triển khai và hoàn thành dự án theo khung thời gian quy định. Về phía doanh nghiệp nhượng quyền, các nhân sự tham gia đội dự án phải bao gồm nhân sự quản lý dự án, phòng hoạt động, phòng nhân sự và đào tạo, và phòng tiếp thị. Các mảng công việc cần thiết phải được phát triển thành bản theo dõi công việc và tiến độ dự án, được sử dụng để chia sẻ và theo dõi tiến độ dự án cho tất cả nhân sự liên quan. Quy trình thực hiện triển khai dự án cơ bản như sau:

Xây dựng kế hoạch triển khai dự án (Công cụ: biểu mẫu quản lý dự án)	Tiến hành xây dựng chi nhánh	Chuẩn bị kế hoạch khai trương chi nhánh	Khai trương chi nhánh (Công cụ: bảo cáo mở chi nhánh mới)	Kiểm tra và hoàn thiện lỗi thi công (Công cụ: mẫu theo dõi lỗi thi công)
---	------------------------------	---	--	---

Quy trình xây dựng và hoàn thiện chi nhánh này có thể sử dụng cho bất kỳ ngành nghề hoặc mô hình kinh doanh nhượng quyền nào. Tuy nhiên, tùy thuộc vào mức độ phức tạp của mô hình hoạt động mà các biểu mẫu và công cụ cần phải được xây dựng cho phù hợp với nhu cầu của từng doanh nghiệp.

VÍ DỤ MẪU QUẢN LÝ VÀ TRIỂN KHAI DỰ ÁN MỚI

MẪU QUẢN LÝ VÀ TRIỂN KHAI DỰ ÁN CHI NHÁNH MỚI										
Ngày dự kiến khai trương: xx/xx/xxxx	Người phụ trách	Tuần 1	Tuần 2	Tuần 3	Tuần 4	Tuần 5	Tuần 6	Tuần 7	Tuần 8	Khai trương
Mẫu quản lý và triển khai dự án chi nhánh mới										
Ngày dự kiến khai trương:										
Nhân sự										
Tuyển đội ngũ quản lý										
Chương trình huấn luyện đội ngũ quản lý										
Tuyển nhân viên										
Chương trình huấn luyện nhân viên										
Tiếp thị										
Khảo sát khu vực										
Thiết kế các ấn phẩm quảng cáo (list đính kèm)										
Sản xuất ấn phẩm quảng cáo										
Thiết kế bảng hiệu										
Sản xuất bảng hiệu										
Kế hoạch ngày khai trương										
Kế hoạch tiếp thị khu vực										
Hoạt động										

[illegible]

4. Xây dựng và triển khai kế hoạch khai trương chi nhánh

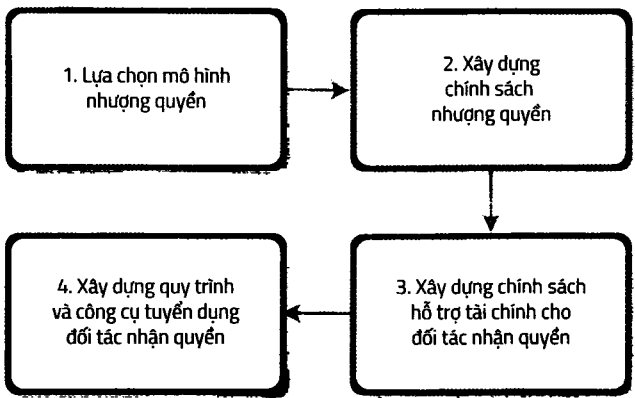
- Triển khai vận hành chi nhánh
- Chuẩn bị sản phẩm
- Hệ thống đặt hàng và ghi nhận doanh thu
- Hoạt động xúc tiến khai trương chi nhánh
- Hoạt động huấn luyện đào tạo

VÍ DỤ DANH SÁCH HẠNG MỤC CÔNG VIỆC XÚC TIẾN CHI NHÁNH MỖI

DANH SÁCH CÁC HẠNG MỤC TIẾP THỊ VÀ XÚC TIẾN CHI NHÁNH MỖI				
Danh sách tài liệu tiếp thị sử dụng tại chi nhánh				
Danh sách các vật phẩm quảng cáo dành cho hoạt động xúc tiến chi nhánh				
Kiểm tra logo và tên thương hiệu trên tất cả tài liệu và vật phẩm quảng cáo				
Kiểm tra logo và tên thương hiệu trên tất cả các bảng hiệu, hộp đèn, bảng chỉ dẫn tại và xung quanh chi nhánh				
Kiểm tra và xác nhận các tài liệu xúc tiến đã in và trưng bày tại chi nhánh (liệt kê chi tiết)				

B. PHÁT TRIỂN NHƯỢNG QUYỀN

Phát triển nhượng quyền là mục tiêu đầu tiên nhưng lại là hạng mục triển khai sau cùng trong quy trình xây dựng và phát triển mô hình và thương hiệu nhượng quyền. Để chuẩn bị nền tảng cho việc triển khai phát triển nhượng quyền, doanh nghiệp nhượng quyền cần hoàn thành các bước sau:



1. Lựa chọn mô hình nhượng quyền

Khi chuyển đổi hoặc khởi nghiệp nhượng quyền, doanh nghiệp nhượng quyền cần cân nhắc và lựa chọn mô hình nhượng quyền thích hợp nhất, cân bằng nhất giữa nhu cầu và cơ hội phát triển bên ngoài với khả năng và nguồn lực hỗ trợ bên trong của doanh nghiệp. Các yếu tố then chốt ảnh hưởng đến việc lựa chọn mô hình nhượng quyền thay đổi tùy thuộc vào ngành nghề kinh doanh, nhưng đều dựa trên các nền tảng chính như sau:

- Mức độ lợi nhuận kinh doanh
- Chi phí đầu tư
- Khu vực địa lý có thể phát triển nhượng quyền
- Vai trò, trách nhiệm của doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền
- Cơ sở vật chất và năng lực của doanh nghiệp nhượng quyền
- Khả năng kiểm soát kinh doanh của doanh nghiệp nhượng quyền
- Yêu cầu về đào tạo cho đối tác
- Yêu cầu về hỗ trợ đối tác tại chi nhánh
- Thực tế áp dụng của ngành nhượng quyền tại Việt Nam

Tùy thuộc vào việc phân tích và đánh giá các yếu tố trên, doanh nghiệp nhượng quyền có thể cân nhắc các mô hình nhượng quyền sau:

a. Nhượng quyền chi nhánh (single unit franchising)

Đây là mô hình phổ biến nhất đối với doanh nghiệp khi mới bắt đầu nhượng quyền và cho đến nay vẫn là mô hình nhượng quyền phổ biến nhất trên thế giới. Khi thương hiệu được thành lập hoặc đặt tổng hành dinh tại thị trường nào, thị trường đó thường là do doanh nghiệp đứng ra tự phát triển và áp dụng mô hình nhượng quyền chi nhánh. Như vậy, đối với thương hiệu nhượng quyền Việt Nam, đây đương nhiên cũng sẽ là mô hình tiềm năng nhất.

Nhượng quyền chi nhánh là hình thức doanh nghiệp nhượng quyền cấp phép vận hành và kinh doanh một chi nhánh cho đối tác nhận quyền. Đối tác nhận quyền là người đứng ra đầu tư và cũng là người quản lý và vận hành chi nhánh. Mô hình này đòi hỏi đối tác nhận quyền phải là người có kỹ năng, kiến thức quản lý và cam kết tham gia vận hành, quản lý chi nhánh. Tại các thị trường phát triển, để tiết kiệm chi phí lao động và quản lý, đối tác đầu tư thông thường là người đứng ra vận hành và quản lý chi

nhánh hàng ngày. Tuy nhiên, tại các thị trường đang phát triển như Việt Nam, người có khả năng đầu tư thường chỉ giữ vai trò chủ đầu tư, thường giao việc vận hành, quản lý lại hoặc cho người nhà, hoặc cho quản lý chi nhánh, và do đó không trực tiếp tham gia quản lý chi nhánh. Trong những trường hợp này, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải quy định rõ các yêu cầu về phẩm chất và khả năng của nhân sự quản lý chi nhánh, không phân biệt người nhà hay nhân sự tuyển dụng, nhằm đảm bảo việc quản lý vận hành chi nhánh đúng chuẩn và hiệu quả. Thông thường trong hợp đồng nhượng quyền, doanh nghiệp có thể quy định về quyền hạn phỏng vấn và phê duyệt nhân sự quản lý điều hành chi nhánh. Đây là mô hình thường được doanh nghiệp nhượng quyền sử dụng nhiều nhất tại thị trường bản địa. Trong trường hợp doanh nghiệp nhượng quyền là doanh nghiệp Việt Nam, mô hình nhượng quyền chi nhánh chắc chắn sẽ là mô hình đầu tiên mà doanh nghiệp sử dụng để phát triển tại thị trường Việt Nam.

Đối với các đối tác nhận quyền chi nhánh đã vận hành và kinh doanh thành công, doanh nghiệp nhượng quyền có thể khuyến khích đối tác đầu tư chi nhánh mới với chính sách ưu đãi. Từ đối tác nhận quyền một chi nhánh, đối tác có thể trở thành đối tác nhận quyền nhiều chi nhánh (multi-unit franchise). Mặc dù cùng một chủ sở hữu, về pháp lý, các chi nhánh này vẫn ký kết hợp đồng và được quản lý theo mô hình nhượng quyền chi nhánh. Trong một vài trường hợp đặc biệt, doanh nghiệp nhượng quyền vẫn có thể sử dụng hình thức multi-unit như trên để ký kết mở một thị trường mới, cho phép cả doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền thăm dò thị trường trước khi tiến hành các thỏa thuận cao hơn, ví dụ như trường hợp của thương hiệu nhượng quyền của hàng kem Dairy Queen ký kết với đối tác công ty QSR tại Việt Nam.

ĐỐI TÁC NHẬN QUYỀN YÊU CẦU PHẢI LÀ NGƯỜI QUẢN LÝ VÀ VẬN HÀNH CHI NHÁNH

KUMONSM
MATH. READING. SUCCESS.



- Thành lập: 1954 tại Nhật
- Bắt đầu nhượng quyền: 1958
- Số lượng chi nhánh hiện có: hơn 25.000 trên toàn thế giới
- Chuyên ngành: bồi dưỡng kỹ năng toán và đọc ngoài giờ cho trẻ em

Đây là một trong những thương hiệu nhượng quyền đặc biệt chú trọng việc tham gia vận hành và quản lý của đối tác nhận quyền. Năm 2015, Kumon được bình chọn thứ 20 trong bảng xếp hạng các thương hiệu nhượng quyền tiềm năng nhất. Theo báo Entrepreneur, Kumon không cho phép đối tác đầu tư mà không tham gia quản lý, và hiện nay 100% đối tác nhận quyền của Kumon là đối tác trực tiếp vận hành và quản lý chi nhánh.

b. Hợp đồng quản lý (Management contract)

Tại các thị trường đang phát triển như Việt Nam, đối tác nhận quyền chi nhánh đôi khi là những cá nhân có ngân sách đầu tư nhưng không muốn trực tiếp điều hành và quản lý. Trong những trường hợp này, doanh nghiệp vẫn có thể áp dụng mô hình nhượng quyền chi nhánh kết hợp với việc thỏa thuận ký kết một hợp đồng quản lý. Hợp đồng này quy định doanh nghiệp nhượng quyền chịu trách nhiệm quản lý và điều hành chi nhánh nhận quyền và do đó hưởng doanh thu là phí quản lý theo thỏa thuận. Tùy thuộc vào thỏa thuận và tình hình thị trường mà phí quản lý có thể là sự kết hợp giữa phí cố định và tỷ lệ phần trăm trên lãi hoạt động của chi nhánh hàng tháng. Trên thế giới, mô hình này được sử dụng rất phổ biến trong ngành nhượng quyền khách sạn với các thương hiệu nhượng quyền của các tập đoàn nổi tiếng như Accor, IHG, Starwoods.

c. Nhượng quyền cấp 1 hay nhượng quyền độc quyền khu vực (Master franchising)

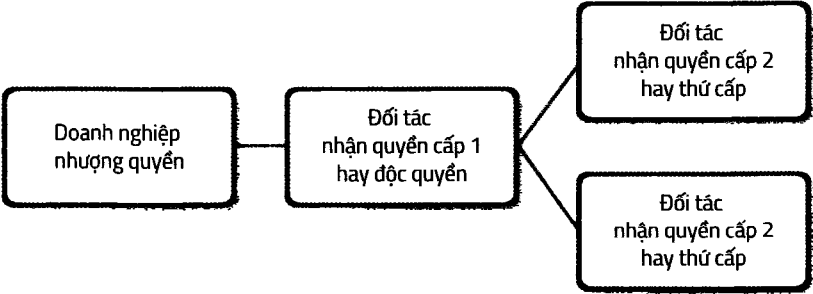
Không có một công thức chung nào cho mô hình nhượng quyền cấp 1 hay nhượng quyền độc quyền khu vực. Mô hình này là quan hệ cấp phép của doanh nghiệp nhượng quyền cho một đối tác doanh nghiệp khác được quyền quản lý và phát triển hệ thống nhượng quyền trong phạm vi một khu vực/lãnh thổ do hai bên đồng ý và quy định. Ví dụ khi doanh nghiệp

nhượng quyền cấp phép cho một đối tác doanh nghiệp khác toàn quyền phát triển hệ thống chi nhánh tại Hà Nội chẳng hạn thì mô hình này gọi là mô hình nhượng quyền độc quyền khu vực.

Thay vì tự mình thiết lập văn phòng và đội ngũ hỗ trợ, phát triển tại một khu vực địa lý khác, doanh nghiệp có thể lựa chọn mô hình nhượng quyền độc quyền khu vực để tiết kiệm chi phí đầu tư, tránh các rủi ro về đầu tư và hoạt động tại một thị trường địa lý không quen thuộc. Ngoài ra, mô hình này có thể giúp doanh nghiệp nhượng quyền phát triển hệ thống nhanh chóng hơn nhờ vào nguồn lực và kinh nghiệm thị trường sẵn có của doanh nghiệp địa phương. Dưới mô hình này, đối tác nhận quyền độc quyền khu vực được phép nhượng quyền cấp 2 (hay thứ cấp), và chịu hoàn toàn trách nhiệm hỗ trợ và quản lý các đối tác nhận quyền cấp 2 trong phạm vi lãnh thổ của mình.

Mô hình này thường được sử dụng nhất khi doanh nghiệp nhượng quyền phát triển ra khu vực hoặc quốc tế, với khu vực lãnh thổ quy định là một quốc gia, ví dụ như Malaysia hoặc một cụm quốc gia, ví dụ như khối ASEAN. Thương hiệu Dunkin' Donuts đã thâm nhập vào thị trường Việt Nam qua hình thức nhượng quyền này với Công ty TNHH Dịch vụ Thực phẩm và Giải khát Việt Nam (VFBS), thuộc Tập đoàn Imex Pan Pacific.

**SƠ ĐỒ HỖ TRỢ GIỮA CÁC CẤP NHƯỢNG QUYỀN ĐỐI VỚI
MÔ HÌNH NHƯỢNG QUYỀN CẤP 1 HAY ĐỘC QUYỀN**



Đối với thị trường Việt Nam, do tính chất ngành kinh doanh nhượng quyền chưa phát triển, do kinh nghiệm phát triển nhượng quyền của cả doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền chưa dày dặn, việc cấp phép cho đối tác nhận quyền độc quyền có quyền nhượng quyền thứ cấp sẽ mang lại nhiều trở ngại trong vấn đề quản lý. Trừ phi đối tác nhận quyền là một tổ doanh nghiệp đã có kinh nghiệm về nhượng quyền và có khả năng tổ chức quản lý và hỗ trợ đối tác nhận quyền thứ cấp, doanh nghiệp Việt Nam không nên sử dụng mô hình này trong giai đoạn hiện tại. Đây là mô hình phát triển thích hợp hơn khi doanh nghiệp Việt Nam nhượng quyền ra nước ngoài, đặc biệt tại các nước đã phát triển về kinh doanh nhượng quyền.

d. Hợp đồng hợp tác phát triển khu vực (Area Developer)

Mô hình này cũng do doanh nghiệp nhượng quyền cấp phép cho đối tác là một doanh nghiệp khác quyền sở hữu và phát triển một khu vực lãnh thổ nhất định. Điểm khác biệt cơ bản giữa mô hình hợp tác phát triển khu vực và mô hình nhượng quyền độc quyền là đối tác nhận quyền không có quyền nhượng quyền thứ cấp. Ngoài ra, khu vực quy định trong hợp đồng có thể không độc quyền, nghĩa là có thể ngoại trừ các địa điểm đặc biệt, chiến lược, hoặc quan trọng đối với hình ảnh và sự phát triển của thương hiệu. Các địa điểm này thay đổi tùy theo điều kiện thị trường và do hai bên bàn bạc, thỏa thuận, ví dụ như sân bay, sân vận động, nhà ga, khu vui chơi giải trí.... Lý do ngoại trừ có thể là do doanh nghiệp nhượng quyền đã có quan hệ/hợp đồng hợp tác với một đối tác khác độc quyền khai thác các địa điểm đặc biệt trên, hoặc do khó khăn, hạn chế của đối tác hợp tác phát triển khu vực trong việc tiếp cận và ký kết hợp đồng thuê tại các địa điểm này. Ví dụ trong trường hợp của thương hiệu nhượng quyền Gloria Jean's Coffees tại thị trường Malaysia, đối tác nhận quyền độc quyền được cấp phép phát triển độc quyền toàn lãnh thổ, ngoại trừ khu vực sân bay, và tất cả các khu vực sân bay được ký kết nhượng quyền không độc quyền với một đối tác chuyên quản lý sân bay nội địa và quốc tế.

e. Đối tác đại diện khu vực (Area Representative)

Đối với các doanh nghiệp nhượng quyền có quy mô nhỏ, chưa đủ nguồn lực để đầu tư và phát triển đội ngũ hỗ trợ có kiến thức, kinh nghiệm, doanh

ngành có thể bổ nhiệm một công ty tư vấn hoặc một cá nhân nhất định đại diện cho thương hiệu để phát triển và hỗ trợ đối tác nhận quyền trong một phạm vi lãnh thổ nhất định. Đôi khi, doanh nghiệp nhượng quyền cũng có thể ký kết hợp đồng đại diện khu vực với một đối tác hợp tác phát triển khu vực hiện có để hợp tác phát triển và hỗ trợ một khu vực khác lân cận. Đây là mô hình rất thích hợp cho các thương hiệu khu vực hoặc quốc tế có quy mô nhỏ khi phát triển ra các thị trường địa lý xa xôi, và cũng là mô hình vô cùng thích hợp cho các doanh nghiệp Việt Nam chưa có kinh nghiệm về quản lý và phát triển nhượng quyền. Khi quy mô hoạt động tăng lên và ngân sách đầu tư cho phép, doanh nghiệp có thể tự mình thành lập đội ngũ phát triển và hỗ trợ. Hiện nay, trên thế giới, mô hình này được các thương hiệu quốc tế sử dụng nhiều nhất tại thị trường Trung Quốc do những rào cản về ngôn ngữ và tính chất phức tạp của thị trường khổng lồ này. Ví dụ thương hiệu Yakun Café của Singapore sử dụng mô hình này để thâm nhập thị trường Trung Quốc.

f. Liên doanh (Joint Venture)

Đây là mô hình được sử dụng rất phổ biến đối với các thương hiệu quốc tế lớn. Các động cơ chính thúc đẩy việc sử dụng mô hình này bao gồm:

- Thị trường hợp tác là một thị trường chiến lược, có thể là thị trường quy mô lớn như Trung Quốc, Ấn Độ, hay là thị trường có sức ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của thương hiệu trong khu vực, ví dụ như ảnh hưởng của thị trường UAE (Các tiểu vương quốc Ả Rập) đến khu vực Trung Đông, hay ảnh hưởng của thị trường Singapore tại khu vực châu Á.
- Doanh nghiệp nhượng quyền không có hoặc chưa có kinh nghiệm phát triển hoặc quan hệ cần thiết tại thị trường, cần đối tác địa phương hỗ trợ. Việc lựa chọn đối tác liên doanh và đàm phán hình thức hợp tác tất nhiên rất quan trọng đối với mô hình này, nhất là tại các thị trường đang phát triển như Việt Nam.
- Doanh nghiệp nhượng quyền dồi dào về tài chính và mong muốn chủ động và trực tiếp tham gia phát triển và quản lý thị trường. Khi thị trường đã phát triển và doanh nghiệp nhượng quyền đã có đủ kinh nghiệm quản lý thị trường, doanh nghiệp nhượng quyền có thể tiến hành mua lại cổ phần của đối tác và tự mình điều hành, quản lý.

- Do không có áp lực về tài chính, doanh nghiệp nhượng quyền sử dụng mô hình này tại các thị trường tiềm năng như một hình thức tăng doanh thu. Việc phân chia lợi nhuận kinh doanh khi thị trường thành công bao giờ cũng mang lại lợi nhuận gấp nhiều lần so với việc thu phí nhượng quyền hàng tháng.

Khi sử dụng mô hình này, thông thường doanh nghiệp nhượng quyền tiến hành thành lập công ty liên doanh cùng với đối tác địa phương. Công ty liên doanh này trở thành đối tác được cấp phép (licensing) sử dụng và phát triển thương hiệu tại thị trường quy định. Khi cấp phép (licensing), doanh nghiệp nhượng quyền không có trách nhiệm hỗ trợ đối tác như hỗ trợ các đối tác nhận quyền độc quyền hay đối tác phát triển khu vực. Tùy theo thỏa thuận, doanh nghiệp nhượng quyền bổ nhiệm đại diện tham gia hội đồng quản trị của liên doanh, và trong nhiều trường hợp có thể trực tiếp tham gia quản lý hoạt động tại thị trường.

CASE STUDY - AIR ASIA KÝ KẾT NHƯỢNG QUYỀN LIÊN DOANH KHAI THÁC CÁC THỊ TRƯỜNG KHU VỰC

Tony Fernandes mua lại công ty đang khủng hoảng AirAsia Bhd. từ chính phủ Malaysia năm 2001 với mục tiêu chiếm lĩnh thị trường du



Nguồn: The Wall Street Journal, tháng 2/2015.

lịch giá rẻ trong khu vực trong tương lai. Để làm được điều này, ông biến AirAsia thành McDonald's của ngành hàng không bằng cách ký kết liên doanh nhượng quyền khai thác tại Thái Lan, Indonesia, Phillipines, và Ấn Độ. Trong vòng một thập kỷ, từ một công ty đang lỗ và nợ hơn 400 triệu ringgit (đơn vị tiền Malaysia, tương đương khoảng 11 triệu đô la Mỹ), Tony đã xây dựng Air Asia thành một tập đoàn có doanh thu 2.3 tỷ đô la.

Việc liên doanh nhượng quyền đầu tiên được ký kết tại Thái Lan năm 2003, với tỷ lệ cổ phần nhỏ hơn đối tác địa phương theo quy định đầu tư nước ngoài của nước sở tại. Từ đó, Air Asia đã lấy mô hình thành công này để áp dụng tại Indonesia, Phillipines, và Ấn Độ. Mô hình này cũng được sử dụng cho thương hiệu AirAsia X, là thương hiệu kinh doanh các chuyến bay vận chuyển đường dài của AirAsia.

Mặc dù chiếm tỷ lệ cổ phần thấp hơn, AirAsia thỏa thuận quyền kiểm soát cao hơn về vấn đề quản lý hoạt động của liên doanh, từ thương hiệu đến sản phẩm phục vụ bán lẻ trên các chuyến bay. Cách kiểm soát này đương nhiên cũng làm nhiều đối tác không hài lòng nhưng lại là ưu điểm về tính thống nhất của thương hiệu AirAsia tại tất cả các thị trường đang hoạt động. Tuy nhiên, mô hình nhượng quyền này cũng gây ra một số khó khăn tài chính cho liên doanh, chủ yếu là do chi phí hoạt động tại các thị trường liên doanh cao hơn nhiều so với chi phí nguyên thủy tại thị trường nội địa (Malaysia). Liên doanh nhượng quyền theo thỏa thuận phải trả một số chi phí cho AirAsia như phí thuê và bảo trì máy bay, làm cho chi phí mỗi ghế ngồi tính theo km của liên doanh cao hơn rất nhiều, cụ thể chi phí của AirAsia tại Malaysia là 3.99 cents trong khi chi phí tương tự tại Indonesia là 5.14 cents, tại Thái Lan là 5.24 cents.

Tại Nhật, việc thương thuyết liên doanh nhượng quyền giữa AirAsia và hãng hàng không ANA không thành công, theo AirAsia là do sự khác biệt về văn hóa quản lý. Hai bên đối tác hoàn toàn không thống nhất được các vấn đề nền tảng về hoạt động, từ việc quản lý chi phí đến việc lựa chọn vị trí tổng hành dinh.

Tại Việt Nam, AirAsia cũng chưa ký được hợp đồng liên doanh nhượng quyền, theo AirAsia là do quy định nước sở tại không cho phép sử dụng thương hiệu AirAsia trong các hoạt động thương mại. Theo những nguồn tin khác, khác biệt về văn hóa quản lý cũng là một lý do quan trọng.

g. Mô hình kết hợp

Tùy thuộc vào tình hình thị trường và việc thương thuyết giữa hai bên, doanh nghiệp nhượng quyền có thể kết hợp các mô hình nhượng quyền trên thành một mô hình đặc thù cho đối tác và thị trường tương ứng. Không có một công thức chung cho việc kết hợp như thế nào. Tuy nhiên, các hình thức kết hợp thường sử dụng nhất có thể bao gồm:

- Kết hợp nhượng quyền chi nhánh giai đoạn 1 với nhượng quyền phát triển khu vực trong giai đoạn 2.
- Kết hợp nhượng quyền phát triển khu vực trong giai đoạn 1 và nâng cấp thành nhượng quyền độc quyền trong giai đoạn 2.
- Kết hợp nhượng quyền phát triển khu vực trong giai đoạn 1 và đại diện khu vực khác trong giai đoạn 2.
- Kết hợp mô hình liên doanh, tự phát triển một khu vực và nhượng quyền tại các khu vực khác.

Do tính chất linh hoạt, mô hình kết hợp được sử dụng rất nhiều trong nhượng quyền quốc tế.

2. Xây dựng chính sách nhượng quyền

Xây dựng thương hiệu và mô hình nhượng quyền, như đã bàn qua các chương, là một quá trình đòi hỏi cam kết đầu tư về tài chính cũng như nguồn lực. Tuy nhiên, khi hệ thống đã được xây dựng và vận hành hiệu quả, các nguồn doanh thu từ hệ thống nhượng quyền luôn đều đặn, theo dự đoán, và ngày càng tăng lên theo sự phát triển của hệ thống chi nhánh và thị trường. Các nguồn doanh thu này bao gồm:

- Phí cấp phép nhượng quyền chi nhánh (Initial franchise fee)
- Phí sử dụng thương hiệu và hỗ trợ chi nhánh (Royalty fee)
- Đóng góp vào quỹ tiếp thị/quảng cáo (Marketing fee/Ad fund contribution)
- Doanh thu từ việc cung cấp hàng hóa: Thu từ việc cung cấp hàng hóa theo đơn đặt hàng của đối tác
- Doanh thu từ hoạt động đào tạo, huấn luyện ngoài quy định trong hợp đồng nhượng quyền.
- Doanh thu dịch vụ cho từng giao dịch: Đối với một số ngành nhượng

quyền dịch vụ, nhất là ngành khách sạn khi doanh nghiệp nhượng quyền sở hữu một nền tảng đặt chỗ chung cho tất cả các chi nhánh trên toàn cầu, đối tác nhận quyền thường phải trả một khoản phí cho từng giao dịch thực hiện qua nền tảng đặt chỗ hoặc trung tâm nhận đơn hàng của doanh nghiệp nhượng quyền.

a. Phí cấp phép nhượng quyền chi nhánh (Initial franchise fee)

Khi xây dựng mức phí cấp phép nhượng quyền chi nhánh, doanh nghiệp nhượng quyền nên lưu ý mặc dù nguồn thu này hỗ trợ rất nhiều cho doanh nghiệp về dòng tiền trong thời gian đầu phát triển nhượng quyền, chính các nguồn thu từ phí sử dụng thương hiệu hàng tháng và doanh thu từ việc cung cấp hàng hóa cho đối tác mới là những nguồn doanh thu lâu dài và đáng kể. Do đó, doanh nghiệp không nên đưa ra phí cấp phép ban đầu quá lớn, tạo trở ngại cho các đối tác nhận quyền tiềm năng. Để xác định phí cấp phép ban đầu như thế nào cho hợp lý, doanh nghiệp cần cân nhắc các yếu tố sau:

- Mức độ phức tạp của mô hình (mức độ đầu tư của doanh nghiệp nhượng quyền trong việc xây dựng nền tảng).
- Khả năng hoàn vốn và sinh lời của mô hình kinh doanh.
- Chi phí xúc tiến và hỗ trợ đối tác nhận quyền khai trương chi nhánh: Đây là các chi phí phát sinh từ lúc quảng cáo tìm đối tác đến lúc đối tác được chuẩn bị sẵn sàng để khai trương chi nhánh và có thể bao gồm các khoản sau:
 - Trích đóng góp phí phát triển nền tảng nhượng quyền.
 - Phí tiếp thị, quảng cáo tìm ứng viên nhượng quyền.
 - Phí liên quan đến việc tuyển dụng, lựa chọn và ký kết hợp đồng nhượng quyền, ví dụ như hoa hồng giới thiệu, chi phí nhân sự phòng phát triển nhượng quyền, chi phí hội họp tiếp khách, chi phí pháp lý...)
 - Chi phí đào tạo đối tác và đội ngũ chi nhánh: trong một số trường hợp, doanh nghiệp có thể tách rời phần chi phí này ra khỏi phí cấp phép và yêu cầu đối tác thanh toán chi phí này khi tham gia đào tạo.
 - Chi phí nhân sự hỗ trợ chi nhánh từ lúc ký kết hợp đồng đến khi khai trương.

Tùy vào mức độ lợi nhuận và mô hình doanh thu của từng ngành nghề và thương hiệu mà doanh nghiệp nhượng quyền đưa ra quyết định hòa vốn, lỗ hay là lãi và mức độ lãi như thế nào đối với phí cấp phép nhượng quyền. Tuy nhiên, mức lợi nhuận ròng khoảng 25% là tỷ lệ thông thường. Tỷ lệ này dĩ nhiên tăng lên sau khi doanh nghiệp đã khấu hao hết chi phí đầu tư ban đầu cho việc xây dựng nền tảng nhượng quyền (Ví dụ nếu doanh nghiệp đầu tư US\$50.000 cho dự án tư vấn xây dựng nền tảng nhượng quyền chẳng hạn, con số US\$50.000 này có thể chia ra khấu hao cho 10 chi nhánh đầu tiên, mỗi chi nhánh khấu hao US\$5.000. Như vậy từ chi nhánh thứ 11, doanh nghiệp không cần phải khấu hao nữa và US\$5.000 trở thành đóng góp vào lợi nhuận ròng, làm cho tỷ lệ lợi nhuận ròng của doanh thu cấp phép ban đầu tăng lên).

Phí cấp phép nhượng quyền chi nhánh thường quy định cho một khoảng thời gian nhất định. Thời gian dài hay ngắn phụ thuộc vào quy mô đầu tư và thời gian hoàn vốn đầu tư của mô hình. Đối với các mô hình có quy mô đầu tư vừa và nhỏ, có thể hoàn vốn đầu tư trong vòng dưới 3 năm, thời gian quy định có thể là 5-7 năm. Đối với các mô hình có quy mô đầu tư lớn và thời gian hoàn vốn dài hơn, ví dụ như ngành khách sạn, thời hạn quy định có thể từ 15-20 năm. Phí cấp phép nhượng quyền chi nhánh được thanh toán một lần ngay sau khi ký kết hợp đồng nhượng quyền hoặc có thể được chia ra thành vài đợt thanh toán tùy thuộc vào quy định hoặc chế độ hỗ trợ tài chính của từng thương hiệu.

b. Phí sử dụng thương hiệu và hỗ trợ chi nhánh (phí Royalty)

Có nhiều hình thức tính phí royalty. Tùy thuộc vào tính chất ngành nghề, mức độ phức tạp trong việc kiểm soát doanh thu, chi phí, và tính chất thị trường mà doanh nghiệp nhượng quyền có thể cân nhắc một trong những hình thức sau:

- **Tỷ lệ % cố định trên doanh thu gộp:** Đây là hình thức phổ biến nhất đang được sử dụng hiện nay. Sau khi trừ thuế (thuế trị giá gia tăng), doanh thu hoàn trả hoặc không thể ghi nhận vì bất kỳ lý do gì đó, doanh nghiệp nhượng quyền tính tỷ lệ % trên doanh thu gộp đã điều chỉnh. Đây là hình thức tính phí royalty đơn giản nhất nhưng cũng có thể gây khó khăn cho các chi nhánh nhận quyền trong thời gian đầu

hoạt động. Thông thường phí royalty cố định dao động từ 4-8% tùy theo quy định của từng thương hiệu.

- Tỷ lệ biến đổi – giảm dần theo mức tăng doanh thu: Hình thức này cho phép đối tác nhận quyền thanh toán tỷ lệ % thấp hơn theo các mức tăng doanh thu gộp tại chi nhánh. Một số doanh nghiệp nhượng quyền sử dụng hình thức này để khuyến khích đối tác nhận quyền nỗ lực phát triển doanh thu, qua đó nâng cao hiệu quả kinh doanh cho cả doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền. Có 2 cách triển khai tỷ lệ biến đổi. Doanh nghiệp có thể xác định các cột mốc doanh thu gộp hàng tháng và tỷ lệ phí royalty tương ứng, căn cứ vào đó mà thu phí mỗi tháng. Ví dụ:
 - Doanh thu 500 triệu – phí royalty 8%
 - Doanh thu 1 tỷ - phí royalty 7%
 - Doanh thu 1,5 tỷ - phí royalty 6%
 - Doanh thu 2 tỷ– phí royalty 5%
 - Doanh thu 2 tỷ trở lên – phí royalty 4%

Doanh nghiệp cũng có thể đặt các cột mốc doanh thu cộng dồn trong năm và tỷ lệ phí royalty giảm dần tương ứng. Khi doanh thu cộng dồn đạt đến mức độ doanh thu nào thì tỷ lệ phí royalty tương ứng được áp dụng cho đến khi đối tác nhận quyền đạt đến cột mốc doanh thu tiếp theo. Ví dụ:

- Doanh thu cộng dồn dưới 7 tỷ - 8%
 - Doanh thu cộng dồn từ 7 tỷ - 7%
 - Doanh thu cộng dồn từ 10 tỷ - 6%
 - Doanh thu cộng dồn từ 15 tỷ - 5%
 - Doanh thu cộng dồn từ 20 tỷ - 4%
- Tỷ lệ biến đổi – tăng dần theo mức tăng doanh thu: Đây là hình thức rất ít khi được sử dụng. Tuy nhiên, trong một số trường hợp nhất định khi doanh nghiệp nhượng quyền muốn chiếm giữ các vị trí chi nhánh chiến lược có tiềm năng rất lớn trong tương lai, doanh nghiệp nhượng quyền có thể áp dụng tỷ lệ phí royalty thấp để thu hút đối tác nhận quyền đầu tư. Khi doanh thu chi nhánh tăng lên theo sự phát triển chung của khu vực, tỷ lệ này thay đổi theo mức doanh thu cập nhật. Tại thị trường Việt Nam, đây có thể là hình thức hiệu quả giúp doanh nghiệp nhượng quyền thâm nhập các khu vực thành phố hay khu đô

thị, thương mại mới, chưa phát triển nhưng có tiềm năng lớn trong tương lai.

- **Giá trị tối thiểu:** Đối với những thị trường hoặc trong những trường hợp mà việc kiểm soát doanh thu gặp khó khăn, doanh nghiệp nhượng quyền có thể áp dụng hình thức này. Đối tác nhận quyền có trách nhiệm thanh toán hoặc là quy định giá trị phí royalty tối thiểu, hoặc là tỷ lệ % trên doanh thu nếu giá trị phí royalty sau khi tính toán cao hơn mức giá trị tối thiểu. Phí royalty theo hình thức giá trị tối thiểu cũng thường được doanh nghiệp nhượng quyền sử dụng khi chi phí hỗ trợ chi nhánh cao trong thời gian đầu hoạt động, đôi khi có thể cao hơn doanh thu từ phí royalty.
- **Phí royalty cố định:** Đây là hình thức tính một con số phí royalty cố định và không thay đổi hàng tháng. Hình thức này dễ áp dụng cho các mô hình dịch vụ không theo dõi được doanh thu do không thể áp dụng công nghệ vào việc ghi nhận và kiểm soát doanh thu hàng ngày. Mặc dù doanh thu của doanh nghiệp nhượng quyền không tăng lên theo sự phát triển doanh thu của đối tác nhận quyền, hình thức này hết sức đơn giản, dễ theo dõi và tránh được các khó khăn về kiểm soát doanh thu chi nhánh.
- **Hỗ trợ điều chỉnh phí royalty theo tình hình hoạt động:** Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp nhượng quyền có thể miễn giảm hoặc cho đối tác nhận quyền nợ và trả chậm phí royalty trong thời gian đầu khai trương khi doanh thu còn thấp. Thời hạn là bao nhiêu tùy thuộc vào mức độ hỗ trợ của doanh nghiệp nhượng quyền đối với đối tác. Thời hạn mà các thương hiệu thường áp dụng là sáu tháng đầu tiên sau khai trương.

Ngoài ra, tùy thuộc vào ngành nghề, còn có nhiều mô hình tính phí khác không đi theo mô hình phí royalty như trên, ví dụ như mô hình nhượng quyền của 7-Eleven khi doanh nghiệp nhượng quyền không tính phí royalty trên doanh thu gộp mà sử dụng tỷ lệ % trên lợi nhuận gộp. Đối với doanh nghiệp sản xuất muốn mở rộng thị trường qua hình thức nhượng quyền, doanh nghiệp có thể không tính phí royalty mà tập trung phát triển nguồn doanh thu bằng cách bán sản phẩm. Ví dụ đây là mô hình nhượng quyền mà thương hiệu Tupperware, nhà sản xuất và bán hàng trực tiếp các sản phẩm đồ nhựa gia dụng, đã áp dụng thành công tại Trung Quốc khi mô hình tiếp thị đa cấp không còn thích hợp.

**THAM KHẢO MÔ HÌNH THU PHÍ NHƯỢNG QUYỀN CỦA MỘT SỐ
THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN ĐANG PHÁT TRIỂN NHANH TRÊN
THẾ GIỚI**



Thương hiệu nhượng quyền khách sạn Days Inn:

- Tổng đầu tư: \$178.870 - \$7.663.900
- Phí cấp phép nhượng quyền chi nhánh: US\$35.000
- Phí royalty: 5.5%
- Thời hạn cấp phép: 15-20 năm



**Thương hiệu nhượng quyền trung tâm thể thao, sức khỏe hoạt động
24/24 Snap Fitness:**

- Tổng đầu tư: US\$107.275 – US\$258.140
- Phí cấp phép nhượng quyền chi nhánh: US\$19.500
- Phí royalty: US\$449/tháng
- Thời hạn cấp phép: 5 năm



Thương hiệu cửa hàng bán lẻ tiện lợi Circle K:

- Tổng đầu tư: US\$211.450 – US\$1.602.450
- Phí cấp phép nhượng quyền: US\$25.000

- Phí royalty: 3.7% – 5.5%
- Thời hạn cấp phép: 10 năm



Thương hiệu nhượng quyền nhà hàng thức ăn nhanh Carl's Jr:

- Tổng đầu tư: US\$1.260.000 – US\$1.908.000
- Phí cấp phép nhượng quyền chi nhánh: US\$25.000 – US\$35.000
- Phí royalty: 4%
- Thời hạn cấp phép: 20 năm

Massage Envy
S P A.

Thương hiệu chi nhánh massage, dịch vụ spa Massage Envy:

- Tổng đầu tư: US\$412.600 – US\$938.900
- Phí cấp phép nhượng quyền chi nhánh: US\$45.000
- Phí royalty: 6%
- Thời hạn cấp phép: 10 năm

Results!
TRAVEL
A Travel Leaders Group Company

Thương hiệu nhượng quyền chi nhánh dịch vụ du lịch Results! Travel:

- Tổng đầu tư: US\$25 – US\$10.400
- Phí cấp phép: US\$1.500
- Phí royalty: US\$600/năm
- Thời hạn cấp phép: 1 năm



Measurable Cleaning. Guaranteed Results.®

Thương hiệu nhượng quyền chi nhánh dịch vụ vệ sinh công nghiệp Jan-Pro:

- Tổng đầu tư: US\$3.145 – US\$50.000
- Phí cấp phép nhượng quyền chi nhánh: US\$2.520 – US\$44.000
- Phí royalty: 10%
- Thời hạn cấp phép: 10 năm

Tại Việt Nam, có thể ví dụ thương hiệu nhượng quyền massage Ngọc Anh (N&A) đã triển khai mô hình nhượng quyền với mức phí cấp phép US\$40.000 cho thời hạn 5 năm, tổng đầu tư khoảng 3.6 tỷ, phí royalty và marketing 10%.

c. Đóng góp vào quỹ tiếp thị/quảng cáo (Marketing fee/Ad fund contribution)

Tất cả các đối tác nhận quyền đều có trách nhiệm đóng góp tỷ lệ % trên doanh thu gộp vào quỹ tiếp thị và quảng cáo. Gọi là “quỹ” tiếp thị vì quỹ này cần phải được hạch toán độc lập, chỉ sử dụng vào mục đích xúc tiến và quảng cáo thương hiệu trong lãnh thổ quốc gia quy định trong hợp đồng nhượng quyền. Ví dụ trong trường hợp của doanh nghiệp nhượng quyền Việt Nam là các hoạt động xúc tiến và quảng cáo thương hiệu tại thị trường Việt Nam. Bất kỳ các hoạt động xúc tiến hay quảng cáo thương hiệu tại thị trường khác, ví dụ trong trường hợp phát triển nhượng quyền sang Thái Lan chẳng hạn, đều không được phép sử dụng quỹ tiếp thị do đối tác nhận quyền tại Việt Nam đóng góp.

“Quỹ” cần được hạch toán và báo cáo rõ ràng với tất cả các đối tác nhận quyền mỗi cuối năm tài chính. Tùy thuộc vào thương hiệu, các khoản chi phí về xúc tiến và quảng cáo cần phải được nêu rõ trong hợp đồng nhượng quyền để tránh các hiểu lầm không cần thiết.

d. Doanh thu từ chuỗi cung ứng:

Đối với mô hình nhượng quyền, một trong những nguồn doanh thu chủ yếu là lợi nhuận từ chuỗi cung ứng. Tùy theo mô hình hoạt động mà chuỗi cung ứng có thể bao gồm tất cả hoặc một phần những nguồn doanh thu sau:

- Sản phẩm/nguyên vật liệu đầu vào
- Sản phẩm/dịch vụ thiết kế và thi công cơ sở vật chất chi nhánh
- Máy móc/thiết bị/công cụ/dụng cụ
- Sản phẩm trưng bày, quà tặng

Sản phẩm/nguyên vật liệu đầu vào:

Trước khi bắt đầu nhượng quyền, doanh nghiệp cần phải phân loại sản phẩm cần cung ứng cho đối tác nhận quyền thành hai hạng mục chính:

- Các sản phẩm/nguyên vật liệu đầu vào thuộc dạng cốt lõi
- Các sản phẩm/nguyên vật liệu đầu vào dạng không cốt lõi

Sản phẩm/nguyên vật liệu đầu vào dạng cốt lõi:

Để đảm bảo bí mật kinh doanh và chất lượng đồng nhất tại tất cả các chi nhánh, doanh nghiệp nhượng quyền thường sở hữu, sản xuất, và cung cấp độc quyền một số sản phẩm/nguyên vật liệu đầu vào cho đối tác nhận quyền. Ví dụ đối với ngành cà phê là cà phê hạt được pha trộn theo công thức riêng, đối với ngành bánh là bột làm bánh đã pha trộn sẵn, đối với ngành nhà hàng là một số bột nêm, nước sốt đã pha chế và đóng gói, đối với ngành spa là tinh dầu massage chẳng hạn. Tất cả các sản phẩm/nguyên vật liệu này được chế biến, sản xuất theo công thức riêng của thương hiệu, và cũng là sở hữu trí tuệ của doanh nghiệp nhượng quyền, là nền tảng giúp doanh nghiệp có thể nhượng quyền được mô hình sản phẩm của mình cho đối tác. Vì là sản phẩm/nguyên vật liệu đầu vào cốt lõi, doanh nghiệp nhượng quyền có thể quy định việc độc quyền cung ứng trong hợp đồng nhượng quyền. Đối tác nhận quyền, khi ký kết hợp đồng nhượng quyền, đồng ý và có trách nhiệm thực hiện việc đặt hàng từ doanh nghiệp theo quy định. Trong trường hợp đối tác nhận quyền không đặt hàng các mặt hàng theo quy định từ doanh nghiệp nhượng quyền, đối tác đã vi phạm hợp đồng nhượng quyền và tùy theo mức độ vi phạm, doanh nghiệp nhượng quyền có quyền xử lý vi phạm theo nguyên tắc và quy định của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, việc chế biến, sản xuất, và định giá cung ứng các sản phẩm/nguyên vật liệu cốt lõi của doanh nghiệp nhượng quyền cần phải được xem xét trong bối cảnh chi phí nguyên vật liệu và tỷ lệ lãi lỗ đối với chi nhánh nhận quyền. Đúng từ góc độ nhượng quyền, doanh nghiệp có trách nhiệm tạo điều kiện kinh doanh có khả năng sinh lời cao nhất cho đối tác và do đó việc cung ứng không chỉ mang ý nghĩa làm thế nào để giữ bí mật kinh doanh, làm thế nào để doanh nghiệp nhượng quyền sinh lời nhiều nhất từ hoạt động cung ứng. Doanh nghiệp nhượng quyền có trách nhiệm xây dựng chiến lược chuỗi cung ứng và chuỗi giá trị hiệu quả nhất, đảm bảo lợi nhuận kinh doanh cho cả doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền. Các yếu tố cần xem xét trong vấn đề cung ứng sản phẩm/nguyên vật liệu cốt lõi có thể bao gồm:

- *Hình thức và cấu tạo sản phẩm:* Trong thời gian thử nghiệm các sản phẩm/nguyên vật liệu cốt lõi, doanh nghiệp cần xem xét các vấn đề hình thức và cấu tạo sản phẩm, tạo điều kiện dễ dàng và hiệu quả về chi phí cho việc bảo quản, vận chuyển, và lưu trữ. Ví dụ trong ngành nhà hàng, doanh nghiệp nên cân nhắc cấu tạo nguyên vật liệu làm sốt dạng bột thay vì dạng chất lỏng, với cấu tạo nguyên vật liệu sao cho hạn sử dụng có thể kéo dài thành một năm chẳng hạn, thay vì chỉ từ 3-6 tháng.
- *Hạn sử dụng:* Doanh nghiệp cần xem xét hạn sử dụng trong bối cảnh từ khi xuất xưởng, chuyển đến chi nhánh nhận quyền, và được sử dụng để phục vụ khách hàng có thời gian trung bình là bao nhiêu lâu. Khi hạn sử dụng quá ngắn và thời gian đặt hàng và vận chuyển dài, hàng hóa sẽ dễ rơi vào tình trạng hết hạn sử dụng, gây lãng phí và ảnh hưởng đến chi phí nguyên vật liệu cho đối tác nhận quyền.
- *Chi phí giá thành:* Khi thử nghiệm sản phẩm/nguyên vật liệu cốt lõi, doanh nghiệp nhượng quyền cần xem xét vấn đề giá thành nguyên vật liệu ảnh hưởng đến chi phí giá vốn hàng bán của đối tác nhận quyền (cost of goods sold). Ví dụ đối với ngành ẩm thực, chi phí giá vốn hàng bán cho phép đối với các loại thức uống phải nhỏ hơn 28%, trong đó tỷ lệ đóng góp lớn nhất là chi phí giá thành hàng hóa đầu vào mua từ doanh nghiệp nhượng quyền. Như vậy, doanh nghiệp nhượng quyền có trách nhiệm phân tích tỷ lệ giá vốn hàng bán cho đối tác nhận quyền trước khi đưa ra các quyết định liên quan đến giá bán sản phẩm/nguyên vật liệu và tỷ lệ lợi nhuận hàng hóa cho doanh nghiệp.

Sản phẩm/nguyên vật liệu đầu vào không thuộc dạng cốt lõi

Đây là các dạng sản phẩm/nguyên vật liệu cần sử dụng trong hoạt động kinh doanh nhưng không mang ý nghĩa quyết định đến chất lượng sản phẩm/dịch vụ phục vụ khách hàng. Ví dụ đối với ngành ẩm thực là chén, đĩa, ly, đối với ngành bán lẻ là túi đựng cho khách hàng chẳng hạn. Tùy thuộc vào sự thuận lợi, dễ dàng, và lợi ích cho cả đôi bên mà doanh nghiệp nhượng quyền có thể quyết định một trong hai hình thức cung ứng như sau:

- Cho phép đối tác nhận quyền tự mua hàng theo quy định của doanh nghiệp nhượng quyền về chủng loại và/hoặc thương hiệu.
- Yêu cầu đối tác nhận quyền đặt hàng trực tiếp với đối tác cung ứng do doanh nghiệp nhượng quyền chỉ định. Trong trường hợp doanh nghiệp nhượng quyền chỉ định đối tác cung ứng, doanh nghiệp cần đảm bảo sử dụng quy mô kinh doanh của toàn hệ thống để có thể đàm phán được giá cung cấp tốt nhất trên thị trường. Đồng nhiên, giá cung cấp phải bao gồm tỷ lệ chiết khấu phù hợp cho doanh nghiệp nhượng quyền. Việc chỉ định đối tác cung cấp mà không mang lại lợi ích gì về chi phí cho đối tác nhận quyền sẽ gây ra nhiều vấn đề rắc rối không cần thiết trong quan hệ với đối tác nhận quyền. Do đó, doanh nghiệp nhượng quyền cần hết sức lưu ý và thường xuyên theo dõi giá thị trường cũng như dịch vụ khách hàng của đối tác cung cấp để đảm bảo lợi ích tối đa cho chi nhánh nhận quyền tại tất cả các thị trường đang hoạt động.



· Chi nhánh cửa hàng Café Bene.

e. Dịch vụ thiết kế và thi công cơ sở vật chất chi nhánh

Doanh nghiệp nhượng quyền có thể chỉ định đối tác thiết kế và thi công chi nhánh trong các trường hợp doanh nghiệp cần đảm bảo chất lượng và hình thức thể hiện thương hiệu tại cơ sở chi nhánh một cách tốt nhất và đồng bộ nhất. Thông thường các thương hiệu nhượng quyền ngành bán lẻ, ẩm thực rất quan tâm và có đòi hỏi cao nhất về yếu tố này. Tuy nhiên, một lần nữa, doanh nghiệp cần đảm bảo giá cung cấp dịch vụ hợp lý so với chất lượng yêu cầu, và trong nhiều trường hợp là giá tốt nhất trên thị trường cho đối tác nhận quyền. Đương nhiên, doanh nghiệp nhượng quyền có thể thỏa thuận tỷ lệ chiết khấu cho doanh nghiệp đối với các đối tác cung cấp được chỉ định.

Một số doanh nghiệp nhượng quyền quy định hình thức hợp tác chia khóa trao tay, nghĩa là doanh nghiệp chịu trách nhiệm toàn bộ các vấn đề thiết kế, thi công, cung cấp trang thiết bị, v.v... cho chi nhánh. Đối tác nhận quyền có trách nhiệm thanh toán hoặc là một khoản đầu tư cố định theo chi đơn vị chi nhánh, hoặc là thanh toán chi phí đầu tư trên từng đơn vị m^2 . Hình thức và đơn vị tính chi phí đầu tư thường do doanh nghiệp nhượng quyền đề ra và áp dụng thống nhất trong toàn hệ thống.

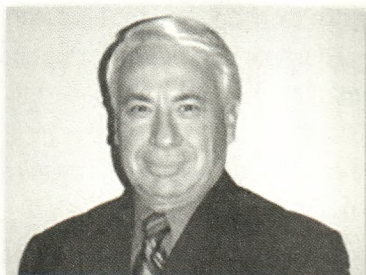
f. Các khoản thu từ cơ sở vật chất khác:

Máy móc/thiết bị/công cụ/dụng cụ

Các máy móc, thiết bị, công cụ, và dụng cụ cần sử dụng cho hoạt động kinh doanh của chi nhánh cũng cần được phân loại và quy định rõ ràng về hình thức cung cấp. Cũng như sản phẩm/nguyên vật liệu không cốt lõi, doanh nghiệp nhượng quyền có thể phân chia thiết bị, công cụ, dụng cụ thành hai loại như sau:

- Máy móc/thiết bị/công cụ/dụng cụ quy định phải đặt hàng đúng tên thương hiệu và quy cách kỹ thuật: Đây là các máy móc, thiết bị, công cụ, dụng cụ hoặc là được sử dụng để trực tiếp làm ra sản phẩm hoặc phục vụ khách hàng tại chi nhánh, ví dụ như lò nướng bánh, máy pha cà phê, hoặc là được sử dụng để hỗ trợ vận đề quản lý giữa doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền, ví dụ như hệ thống máy tính tiền. Tùy theo ngành nghề và hoạt động của từng thương hiệu mà doanh nghiệp nhượng quyền quy định danh sách và

bày và kinh doanh các loại hàng hóa trên đây hoàn toàn tùy thuộc vào nhu cầu kinh doanh của chi nhánh nhận quyền. Đương nhiên, khi quy định giá cung cấp hàng hóa cho đối tác, bất kỳ doanh nghiệp nhượng quyền nào cũng cộng thêm tỷ lệ lợi nhuận.



GÓC CHUYÊN GIA:
PHÒNG VẤN ÔNG CHRIS MUIR –
CHỦ TỊCH HĐQT CÔNG TY TƯ VẤN
CHUỖI CUNG ỨNG CHRIS MUIR



Theo ông, doanh nghiệp nhượng quyền cần lưu ý những vấn đề gì về chi phí chuỗi cung ứng trước khi nhượng quyền?

Mục tiêu của chuỗi cung ứng là tìm kiếm nguồn cung cấp và cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ đến tay khách hàng, theo tiêu chuẩn yêu cầu, nhằm giúp khách hàng vận hành hiệu quả.

Doanh nghiệp nhượng quyền cần phải quyết định đâu là hàng hóa cốt lõi do mình cung cấp và đâu là hàng hóa không cốt lõi có thể tìm nguồn cung cấp địa phương hoặc khu vực.

Các vấn đề chính doanh nghiệp nhượng quyền cần cân nhắc bao gồm:

1. Chi phí chuỗi cung ứng phải thấp, nhằm góp phần làm cho chi phí giá thành sản phẩm/dịch vụ chấp nhận được, tạo ra lợi nhuận kinh doanh cho đối tác nhận quyền. Các chi phí này bao gồm:
 - a. Chi phí giá vốn thu mua từ nhà cung cấp
 - b. Chi phí vận chuyển sản phẩm từ nhà cung cấp đến kho chính của doanh nghiệp nhượng quyền
 - c. Chi phí vận hành kho
 - d. Chi phí vận chuyển hàng hóa từ kho chính đến chi nhánh
 - e. Chi phí hao hụt, hư hỏng, trả hàng, v.v... Ít doanh nghiệp nhượng quyền nào lưu ý các chi phí này nhưng trên thực tế chi phí này có thể rất lớn, ảnh hưởng đến tỷ lệ lợi nhuận doanh nghiệp.
2. Số lượng đặt hàng và tần suất giao hàng cần phải được lưu ý nhằm giảm thiểu chi phí và cân bằng hàng tồn. Nếu không, hàng tồn quá nhiều, làm ảnh hưởng đến vốn lưu động của doanh nghiệp

thông báo cho đối tác nhận quyền trước khi triển khai phát triển chi nhánh. Tùy theo tình hình thị trường mà danh sách này có thể thay đổi hoặc cập nhật với mục tiêu mang lại lợi ích tốt nhất cho cả hai bên đối tác. Đồng nhiên, đối tác cung ứng được chỉ định phải đảm bảo tỷ lệ chiết khấu cho doanh nghiệp nhượng quyền và dịch vụ hỗ trợ, bảo trì, sửa chữa cho đối tác nhận quyền tại tất cả các khu vực thị trường đang hoạt động.

- Máy móc/thiết bị/công cụ/dụng cụ tự chọn: đối với các máy móc/thiết bị/công cụ/dụng cụ không ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm/dịch vụ khách hàng hoặc nhu cầu quản lý và giao tiếp với doanh nghiệp nhượng quyền, doanh nghiệp có thể đề nghị kiểu dáng, chủng loại nhưng cho phép đối tác nhận quyền đặt mua tự do theo tình hình hàng hóa sẵn có trên thị trường. Việc này tạo điều kiện dễ dàng cho đối tác trong các vấn đề bảo hành và sửa chữa.

Hàng hóa phụ

Trong một số mô hình kinh doanh, nhất là các ngành bán lẻ và ẩm thực, doanh nghiệp nhượng quyền có thể phát triển các dòng sản phẩm phụ, mang tính chất đóng góp thêm vào doanh thu, nhưng phần lớn là để xúc tiến và quảng bá thương hiệu. Ví dụ khi bước vào bất kỳ cửa hàng Starbucks nào, bạn cũng có thể nhìn thấy kệ trưng bày các loại cà phê hạt, ly tách, thiết bị pha cà phê... mang logo của thương hiệu này. Việc trưng

Kệ trưng bày hàng hóa của thương hiệu nhượng quyền của hàng số cô la Max Brenner



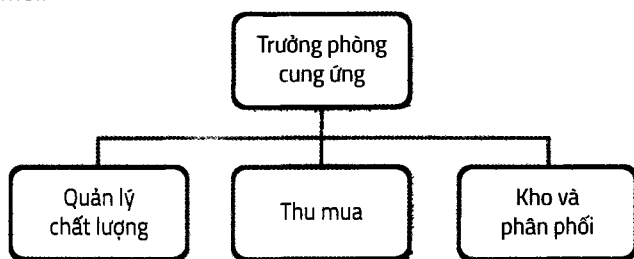
3. Doanh nghiệp nên lưu ý sử dụng đội ngũ nhân sự chuyên ngành chuỗi cung ứng. Sử dụng nhân sự không có đủ kiến thức và kinh nghiệm sẽ mang lại những hậu quả rất lớn về chi phí.
4. Cân nhắc chi phí giữa việc sở hữu và vận hành chuỗi cung ứng với việc outsource một số công đoạn trong chuỗi cung ứng cho đối tác thứ ba, ví dụ vấn đề vận chuyển giao hàng đến chi nhánh hay kho bãi. Doanh nghiệp nên cân nhắc chi phí dựa trên quy mô hoạt động và đưa ra lựa chọn hợp lý nhất về chi phí tại từng thời điểm.



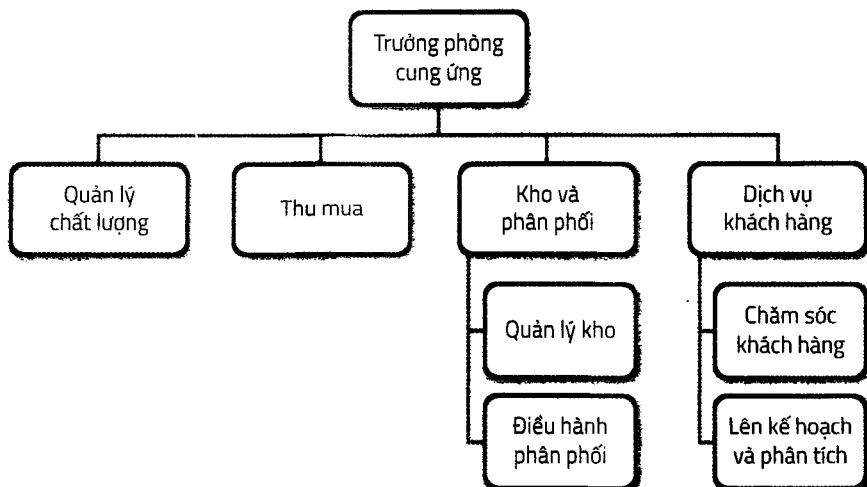
Theo ông, mô hình tổ chức nhân sự chuỗi cung ứng cho doanh nghiệp nhượng quyền mới và đã có quy mô hoạt động nên thế nào?

Doanh nghiệp nên xác định những chức năng cần thiết nhất của chuỗi cung ứng tại từng thời điểm để có thể xây dựng tổ chức nhân sự phù hợp. Sau đây là mô hình mẫu cho doanh nghiệp nhượng quyền tham khảo

Ví dụ tổ chức nhân sự chuỗi cung ứng dành cho doanh nghiệp nhượng quyền mới:



Mô hình chuẩn dành cho doanh nghiệp nhượng quyền đã có quy mô hoạt động:



f. Doanh thu từ hoạt động đào tạo, huấn luyện

Tùy thuộc vào cách tính phí của từng doanh nghiệp nhượng quyền mà doanh thu đào tạo đối tác nhận quyền có thể bao gồm các hạng mục sau:

- **Phí đào tạo ban đầu:** Mỗi doanh nghiệp nhượng quyền có một cách tính phí đào tạo ban đầu khác nhau. Có doanh nghiệp hạch toán chi phí đào tạo ban đầu cho đối tác nhận quyền vào phí nhượng quyền chi nhánh. Trong những trường hợp này, doanh nghiệp nhượng quyền thường hạn chế số lượng nhân sự tối đa được tham gia đào tạo miễn phí, và quy định mức phí cụ thể cho mỗi nhân sự cộng thêm ngoài số lượng tối đa quy định. Cũng có doanh nghiệp tách rời chi phí đào tạo ban đầu và quy định mức phí đào tạo theo đơn vị đầu người tham gia đào tạo. Dù là hình thức tính phí như thế nào, đây cũng là nguồn doanh thu cho doanh nghiệp nhượng quyền. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng nên lưu ý áp dụng tỷ lệ lợi nhuận hợp lý nhằm khuyến khích đối tác tham gia đào tạo nhiều hơn, giúp việc vận hành và quản lý chi nhánh được thuận lợi hơn.
- **Phí đào tạo nâng cao:** Việc triển khai đào tạo ban đầu chỉ đóng vai trò quy định theo hợp đồng, chuẩn bị nền tảng cơ bản cho chi nhánh có thể khai trương và đi vào hoạt động. Để chi nhánh có thể vận hành ngày càng hiệu quả, với kỹ năng đội ngũ nhân sự ngày càng cao, qua đó hỗ trợ nâng cao doanh thu cho chi nhánh, doanh nghiệp nhượng quyền nên thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo nâng cao cho đội ngũ nhân sự trong toàn hệ thống. Đối tác nhận quyền đương nhiên có lựa chọn tham gia hoặc không tham gia. Nếu nhìn thấy lợi ích cụ thể về kết quả tài chính cho chi nhánh, đối tác nhận quyền chắc chắn sẽ tích cực tham gia. Điều này ngoài vấn đề phát triển thêm nguồn doanh thu cho doanh nghiệp nhượng quyền, hỗ trợ duy trì cam kết chất lượng của thương hiệu, gia tăng lợi nhuận và tính thống nhất cho toàn hệ thống.
- **Phí đào tạo theo yêu cầu đối tác nhận quyền:** Đối với các chi nhánh hoặc thị trường cần hỗ trợ nhiều hơn về đào tạo hoặc có nhu cầu đào tạo riêng cho đội ngũ chi nhánh, doanh nghiệp nhượng quyền có thể thiết lập các chương trình đào tạo riêng theo yêu cầu và tính phí đào tạo tương ứng. Đây cũng là một giải pháp mà doanh nghiệp nhượng quyền có thể sử dụng trong các trường hợp đối tác gặp vấn đề về nhân

sự, ví dụ như số lượng nhân viên mới nhiều, đôi tác không có khả năng đào tạo, hoặc kỹ năng tối thiểu của đội ngũ chi nhánh không đạt chuẩn yêu cầu, v.v...

g. Doanh thu dịch vụ theo từng giao dịch:

Đối với một số ngành nhượng quyền dịch vụ, nhất là ngành khách sạn khi doanh nghiệp nhượng quyền sở hữu một nền tảng xúc tiến doanh thu chung, ví dụ như website đặt chỗ hoặc trung tâm nhận cuộc gọi và đơn hàng (call center) cho tất cả các chi nhánh trong khu vực hoặc trên toàn cầu, đôi tác nhận quyền thường phải trả một khoản phí cho từng giao dịch thực hiện qua các nền tảng trên. Mức phí này tùy thuộc vào mức độ phức tạp và chi phí đầu tư nền tảng của doanh nghiệp nhượng quyền.

3. Xây dựng chính sách hỗ trợ tài chính cho đối tác nhận quyền

Đối với một thị trường có ngành nhượng quyền chưa phát triển như Việt Nam, nhìn chung, có hai loại đối tác nhận quyền như sau:

- Đối tác dồi dào về nguồn tài chính nhưng không muốn hoặc không có khả năng tự vận hành và quản lý chi nhánh
- Đối tác có khả năng và mong muốn vận hành chi nhánh nhưng không đủ nguồn lực về tài chính

Khi đối tác có nguồn lực tài chính nhưng không có khả năng hoặc mong muốn tự vận hành và quản lý chi nhánh, giải pháp tối ưu nhất để vận dụng được nguồn tài chính nhân rồi này là khuyến khích đối tác đầu tư nhưng giao chi nhánh lại cho doanh nghiệp nhượng quyền vận hành và quản lý. Đây là hình thức ký kết hợp đồng thuê quản lý như đã nhắc đến trong phần mô hình nhượng quyền chi nhánh trên đây. Điều kiện của hợp đồng quản lý hộ chi nhánh hoàn toàn do doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác đàm phán và thỏa thuận. Tuy nhiên, do tính chất của quan hệ hợp tác nhượng quyền, doanh nghiệp nên áp dụng chính sách đồng nhất đối với tất cả các đối tác nhận quyền. Việc không áp dụng chính sách đồng nhất sẽ dẫn đến nhiều mâu thuẫn trong quan hệ đối tác sau này khi các đối tác bắt đầu kết nối và chia sẻ thông tin. Trong trường hợp đối tác nhận quyền không đồng ý ký hợp đồng thuê quản lý, trừ khi quản lý được đối tác bổ nhiệm là người có khả năng, được doanh nghiệp nhượng quyền phỏng vấn và chấp thuận,

các trường hợp khác nên được doanh nghiệp nhượng quyền cân nhắc một cách hết sức thận trọng trước khi chấp thuận.

Dạng đối tác thứ hai là các đối tác đang làm thuê tại các tập đoàn, doanh nghiệp, có kinh nghiệm và khả năng quản lý, hiểu biết về quy trình và nguyên tắc làm việc, nhưng không đủ nguồn lực về tài chính. Dạng đối tác thứ hai này là những đối tác hết sức lý tưởng đối với doanh nghiệp nhượng quyền, nhờ vào kỹ năng, hiểu biết, và kinh nghiệm làm việc theo hệ thống của họ trong thời gian làm thuê. Cũng nhờ vậy, các đối tác này thường tuân thủ tốt hơn các nguyên tắc và quy định theo hệ thống nhượng quyền. Như vậy, vấn đề đặt ra cho doanh nghiệp nhượng quyền là làm thế nào để có thể hỗ trợ tài chính cho các đối tác này, giúp đối tác có nguồn vốn khởi nghiệp, có quỹ tiền mặt hợp lý để tập trung vận hành và phát triển chi nhánh. Tại các thị trường phát triển về nhượng quyền, việc cho vay tài chính có thể có nhiều lựa chọn về nguồn hỗ trợ như:

- Ngân hàng hoặc các tổ chức tài chính khác: Việc kết hợp giữa ngân hàng/tổ chức tài chính với doanh nghiệp nhượng quyền, nhằm đưa ra các lựa chọn về nguồn vốn cho đối tác nhận quyền là điều hết sức bình thường tại các thị trường phát triển. Tuy nhiên, các quan hệ chiến lược này đòi hỏi doanh nghiệp nhượng quyền phải chủ động đàm phán và ký kết hợp đồng hợp tác chiến lược với các ngân hàng đối tác. Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp nhượng quyền thỏa thuận cung cấp một số dữ liệu liên quan đến kết quả tài chính của đối tác nhận quyền, giúp ngân hàng dễ dàng theo dõi và đánh giá khả năng chi trả của đối tác nhận quyền, đồng thời phát hiện và có giải pháp kịp thời đối với các đối tác có nguy cơ khủng hoảng về tài chính.

Westpac Franchising Accreditation



If you're looking to set up a new franchise outlet or expand an existing franchise, Westpac Franchising Accreditation can provide funding of between 50-70% of total costs, secured against the franchise business (and subject to normal lending and credit criteria).

Our experts – able to tap into the bank's vast pool of resources – are well equipped to advise on which tools, finance workshops, wealth creation solutions, and industry insight is most relevant for keeping your franchise in the best of health.

Quảng cáo cho vay tài chính của ngân hàng Westpac cho các đối tác mua nhượng quyền chi nhánh tại Úc, với hỗ trợ vay từ 50 đến 70% chi phí đầu tư chi nhánh. Hình thức cho vay này không yêu cầu thế chấp tài sản khác mà sử dụng chính tài sản chi nhánh để làm tài sản đảm bảo.

- Chương trình hỗ trợ của chính phủ: Tại một số thị trường như Singapore, Malaysia, Indonesia, quỹ hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ của chính phủ là nguồn hỗ trợ tài chính hết sức tích cực đối với các đối tác nhận quyền.

Franchise Menu

- Franchise Program
- Franchisor
- Franchisee
- Franchise Executive Scheme
- Franchisee Training Scheme
- Other Services
- Resources
- Online Services

Objective

- Establish financing scheme for Bumiputera franchisees for startup or business expansion

Company Criteria

- Age 21 years and above
- Preference will be given to those with minimum qualification of Diploma
- Entrepreneur is the owner and operator
- Master Franchisor Franchisees registered with register of franchise (ROF)
- 100% equity owned by Bumiputera
- Letter of Offer from Master Franchisor Franchisee
- Financing applications made through Pre-Set company for financing above RM250,000
- Application by Sole Proprietor is limited to financing below RM 250,000
- The business must be Syariah compliant

Financing Structure

Financing Size		RM 30,000 to RM 500,000
Financing Margin	1	Up to 70% of project cost
Profit Rate	2	4.75% per annum (without collateral) 4.50% per annum (with collateral)
Financing Tenure	3	Five (5) years
Financing Mode	4	Islamic Financing

Quảng cáo hỗ trợ tài chính của chính phủ Malaysia cho các đối tác nhận quyền chi nhánh, với mức hỗ trợ tài chính lên đến 70% tổng chi phí đầu tư.

Quảng cáo tìm đối tác nhận quyền với hỗ trợ tài chính, trong đó đối tác nhận quyền đóng góp vốn tự có AUD100.000, phần còn lại của tổng chi phí đầu tư do doanh nghiệp nhượng quyền cho vay.

OPEN AN AMAZING FRANCHISE TODAY FINANCE ASSISTANCE NOW AVAILABLE!



Follow your dreams and invest in one of our franchise systems and we'll make the rest easy!

Retail Food Group is offering finance options to open a store with one of these six iconic Australian brands:

- Donut King
- Mocha's Patisserie
- Gloria Jean's Coffees
- Crust Gourmet Pizzas
- Pizza Capers
- Bruny's Bakery

For a limited time only, if you contribute a minimum of \$100,000 towards the cost of a new shop, RFG can provide finance options with the remainder of the shop costs below will be repayable once you start trading. (Shop shop costs range from \$100,000 - \$400,000 depending on the brand and size of store)

Additionally, you will need to provide your own start-up working capital costs, rent, bank guarantees, advisors fees, insurance and on-going operational costs.

Becoming your own boss will be one of the best things you ever do and we'll be there to support you every step of the way!

We have amazing opportunities available nationwide. Alternatively we can find a site that suits you.

FINANCE ASSISTANCE CLOSING 31 MAY 2015.

© London 2014

WE'LL ALSO PROVIDE YOU WITH

- Expert training in Retail Food Group's World Class Training Academy:
 - Ongoing support and development opportunities
 - National and local area marketing campaigns to drive customer visitation
 - Product training and business excellence programs
 - Strong supply scale and leverage through Retail Food Group's "Strength in Brands" philosophy

RETAILFOODGROUP
STRENGTH IN BRANDS

START YOUR JOURNEY TODAY
VISIT RFG.COM.AU OR FREECALL 1000 067 619

- Chương trình hỗ trợ của doanh nghiệp nhượng quyền: Một số doanh nghiệp nhượng quyền cũng chủ động đưa ra các chính sách hỗ trợ tài chính khác nhau nhằm thúc đẩy việc phát triển nhượng quyền.

Tại thị trường Việt Nam, do ngành nhượng quyền chưa phát triển, việc hợp tác hỗ trợ tài chính cho đối tác nhận quyền là một hình thức còn rất mới, chưa được chú ý và khai thác như một sản phẩm cho vay tài chính. Tuy nhiên, tác giả cho rằng các quan hệ chiến lược này sẽ được thiết lập trong một tương lai không xa. Trên thực tế, trong buổi trao đổi về đề tài này với ông Nirukt Sapru, CEO ngân hàng Standard Chartered Bank tại Việt Nam, tác giả được trả lời như sau:



Ông Nirukt Sapru – CEO ngân hàng Standard Chartered Bank tại Việt Nam



Ngân hàng Standard Chartered Bank có

chính sách cho vay vốn cho các đối tác kinh doanh nhượng quyền?

Chúng tôi sẵn sàng hợp tác hỗ trợ tài chính trong toàn bộ chuỗi giá trị của ngành kinh doanh nhượng quyền, trong đó bao gồm cả doanh nghiệp nhượng

quyền và đối tác nhận quyền chi nhánh của doanh nghiệp.



Ngân hàng có thể hỗ trợ cho vay những khoản đầu tư nào?

Tùy thuộc vào nhu cầu đối tác và đánh giá của ngân hàng, việc hỗ trợ có thể cho tổng chi phí đầu tư, vốn lưu động, hoặc chi phí đầu tư trang thiết bị.



Các tiêu chí để đánh giá và chấp thuận khoản vay?

Tùy thuộc vào từng trường hợp cụ thể, chúng tôi có thể linh động với các tiêu chí. Tuy nhiên, các tiêu chí chung bao gồm:

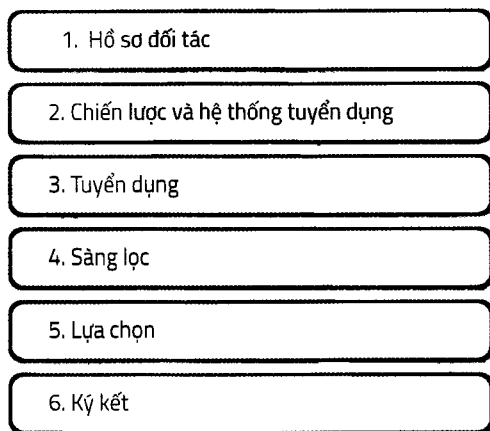
- Ngành kinh doanh và chuỗi giá trị phải mang tính chất phát triển bền vững.
- Môi trường kinh doanh và quan hệ hợp tác phải được xây dựng trong phạm vi đạo đức kinh doanh. Quan hệ này bao gồm quan hệ của doanh

ngành nhượng quyền với tất cả các đối tác trong chuỗi cung ứng của doanh nghiệp.

- Khả năng và tính tự nguyện trong việc thanh toán các khoản vay.

4. Xây dựng quy trình và công cụ tuyển dụng đối tác nhượng quyền

Đến đây, khi các nền tảng đã được chuẩn bị sẵn sàng, doanh nghiệp nhượng quyền có thể bắt đầu quy trình tuyển dụng và lựa chọn đối tác nhượng quyền. Quy trình này bao gồm việc xây dựng và triển khai các bước như sau:



a. Xây dựng hồ sơ đối tác:

Trước khi bắt đầu tuyển dụng, doanh nghiệp nhượng quyền cần xác định hai yếu tố sau:

- Tại thời điểm hiện tại, mô hình nhượng quyền của doanh nghiệp có những thuận lợi và thử thách gì? Hiểu rõ sản phẩm mình đang bán và chuẩn bị giải pháp cho những khó khăn có thể đương đầu là điều hết sức cần thiết để có thể tuyển dụng thành công.
- Đối tác nhượng quyền tiềm năng là ai? Doanh nghiệp yêu cầu họ phải có hồ sơ năng lực như thế nào? Doanh nghiệp sẽ sử dụng những điều kiện lựa chọn đối tác ra sao?

Hiểu rõ thuận lợi và thử thách

Khi tìm hiểu và lựa chọn thương hiệu để kinh doanh nhượng quyền, bất kỳ đối tác nào cũng tìm hiểu thật kỹ lưỡng các lợi ích và rủi ro liên quan,

trong đó các lợi ích về kết quả tài chính đóng vai trò hết sức quan trọng. Do đó, nếu doanh nghiệp không thể trình bày rõ hoặc đưa ra các câu trả lời thỏa đáng cho những câu hỏi trên, việc tuyển dụng chắc chắn sẽ gặp nhiều khó khăn. Đứng từ góc độ nhà đầu tư, những câu hỏi thường gặp bao gồm:

- Các khoản chi phí nhượng quyền liên quan?
- Thời gian cấp phép nhượng quyền?
- Tổng chi phí đầu tư một chi nhánh và chi tiết khoản đầu tư?
- Doanh thu và tỷ lệ lợi nhuận trung bình hàng tháng?
- Các khoản chi phí chính liên quan đến việc vận hành chi nhánh?
- Thời gian hoàn vốn đầu tư trung bình?
- Hỗ trợ của doanh nghiệp nhượng quyền?
- Yêu cầu đối với đối tác nhận quyền?

Tùy thuộc vào kinh nghiệm và hiểu biết của đối tác nhận quyền mà câu hỏi có thể nhiều hoặc phức tạp hơn. Tuy nhiên, nền tảng của tất cả các câu hỏi đều quy về lợi ích và trách nhiệm của đối tác nhận quyền khi tham gia vào hệ thống. Nhân sự chuyên trách về tuyển dụng đối tác, do đó, phải là nhân sự có hiểu biết và kinh nghiệm về kinh doanh hoặc quản lý, vận hành chi nhánh.

VÍ DỤ DANH MỤC ĐẦU TƯ MỘT DẠNG CỦA HÀNG CỦA THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN NHÀ HÀNG BBQ CHICKEN TẠI VIỆT NAM

Nguồn: website công ty BBQ chicken tại Việt Nam

B, Chicken & Beer: 130m2

DỰ TOÁN ĐẦU TƯ

(Đã bao gồm VAT chỉ mang tính chất tham khảo)

 Franchising fee 15.000\$	 Construction + Advertisement + Interior 52.000\$
 Training fee (out of Hanoi + 500\$) 1.500\$	 Equipments 36.000\$
 Deposit 3.000\$	 Opening Ceremony 1.500\$
 Design fee 1.500\$	 Others: 3 phase electric, Food Safety Certificate, Telephone, Internet... 3.000\$

TỔNG: 113.500\$

Hồ sơ năng lực đối tác nhận quyền chi nhánh

Xây dựng được một hệ thống nhượng quyền đã khó, việc duy trì chất lượng và phát triển hệ thống nhượng quyền còn khó hơn. Do đó, doanh nghiệp nhượng quyền không nên căn cứ chỉ vào năng lực tài chính để tuyển dụng đối tác nhận quyền. Việc tuyển dụng phải dựa trên ba yếu tố sau:

- Cơ cấu tổ chức của đối tác nhận quyền: Đối tác đăng ký mua nhượng quyền là cá nhân hay doanh nghiệp?
 - Nếu là cá nhân, doanh nghiệp cần xem xét các điều kiện cá nhân như: độ tuổi, tình trạng hôn nhân, kinh nghiệm làm việc, bằng cấp, giá trị cá nhân, sở thích..., các điều kiện về năng lực như hiểu biết về kinh doanh, kỹ năng hiện có, tính cách, thái độ....
 - Nếu là doanh nghiệp, cần xem xét vấn đề cấu trúc như doanh nghiệp đăng ký theo hình thức gì, gồm bao nhiêu cổ đông, hồ sơ các cổ đông như thế nào, ai là người chịu trách nhiệm quản lý và vận hành doanh nghiệp, ai là người chịu trách nhiệm quản lý và vận hành chi nhánh sau khi ký kết và người đó có hồ sơ năng lực thế nào, v.v...

Việc xác định rõ cơ cấu của đơn vị mua nhượng quyền sẽ giúp doanh nghiệp đánh giá được cơ hội và rủi ro khi hợp tác nhượng quyền.

- Đội ngũ quản lý vận hành chi nhánh: Như đã bàn trên đây và có nhắc đến trong chương 8 – Sẵn sàng để cất cánh, người chịu trách nhiệm quản lý và vận hành chi nhánh đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với thành công của chi nhánh đó. Nếu đối tác nhận quyền là người trực tiếp quản lý và vận hành chi nhánh, việc đánh giá hồ sơ năng lực trên đây có thể đủ để doanh nghiệp nhượng quyền đưa ra quyết định tương ứng. Tuy nhiên, nếu người trực tiếp quản lý và vận hành chi nhánh là người được đối tác nhận quyền tuyển dụng và giao trách nhiệm quản lý, doanh nghiệp nhượng quyền nên ràng buộc đối tác bằng điều khoản phòng vãn và chấp thuận vị trí quản lý trong hợp đồng nhượng quyền. Giải pháp khi vị trí quản lý không được chấp thuận là việc ký kết hợp đồng quản lý và giao quyền quản lý chi nhánh lại cho doanh nghiệp nhượng quyền. Việc quy định chặt chẽ và minh bạch với đối tác ngay từ giai đoạn tuyển dụng sẽ giúp cho doanh nghiệp tuyển dụng được những đối tác phù hợp nhất, đảm bảo sự phát triển bền vững của toàn hệ thống.

- **Năng lực tài chính:** Một trong những yếu tố quan trọng góp phần vào sự thành công của chi nhánh nhượng quyền là vấn đề chuẩn bị và quản lý tài chính chi nhánh. Doanh nghiệp cần chuẩn bị đối tác về nguồn vốn đầu tư và vốn lưu động để đầu tư và vận hành chi nhánh trong thời gian đầu, nhất là trong thời gian chi nhánh còn báo cáo lỗ về hoạt động. Ngoài ra, nếu đối tác nhận quyền vay vốn đầu tư, doanh nghiệp cần xem xét vấn đề hiệu quả kinh doanh khi đối tác phải trả vốn và/hoặc lãi vay hàng tháng. Nếu đối tác bị áp lực rất lớn về tài chính khi đầu tư, đôi khi là áp lực liên quan không những đến cá nhân mà còn đến phúc lợi của cả gia đình, doanh nghiệp nhượng quyền cần cân nhắc thật kỹ trước khi chấp thuận. Mục tiêu của việc kinh doanh nhượng quyền là để chia sẻ sự thịnh vượng. Nếu kinh doanh nhượng quyền chỉ mang lại lợi ích một chiều cho doanh nghiệp nhượng quyền, mô hình nhượng quyền đó chắc chắn sẽ không bền vững. Vì vậy, doanh nghiệp nhượng quyền cần tư vấn rõ ràng, cụ thể, và có trách nhiệm đối với đối tác trước khi tiến hành ký kết.

VÍ DỤ YÊU CẦU TÀI CHÍNH CỦA MỘT SỐ THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN ĐỐI VỚI ĐỐI TÁC:



**Doctors
Express®**

Urgent Care When You Need It

Thương hiệu nhượng quyền trung tâm cấp cứu Doctors Express:

- Giá trị tài sản ròng: US\$1.200.000
- Tiền mặt khả dụng: US\$550.000

***FASTSIGNS*®**

More than fast. More than signs.™

Thương hiệu nhượng quyền dịch vụ bảng hiệu FastSigns:

- Giá trị tài sản ròng: US\$250.000
- Tiền mặt khả dụng: US\$80.000



Thương hiệu nhượng quyền dịch vụ thú nuôi Aussie Pet Mobile:

- Giá trị tài sản ròng: US\$500.000
- Tiền mặt khả dụng: US\$200.000



Thương hiệu nhượng quyền cửa hàng thức uống Smoothie King:

- Giá trị tài sản ròng: US\$250.000
- Tiền mặt khả dụng: US\$75.000

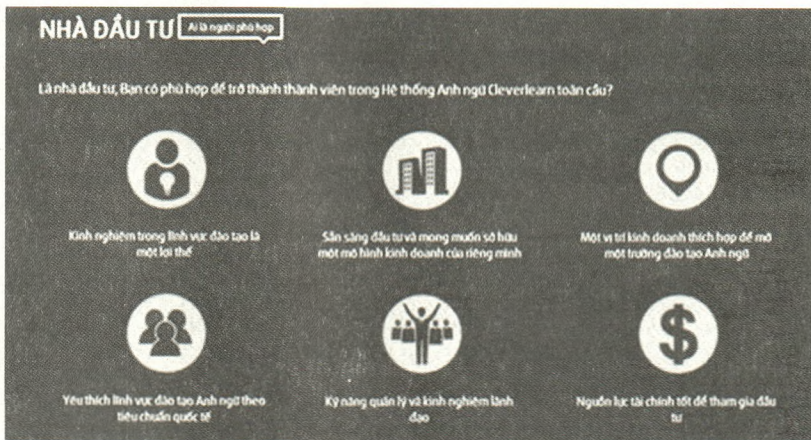


Thương hiệu nhượng quyền dịch vụ vệ sinh nhà ở Merry Maids:

- Giá trị tài sản ròng: US\$60.000-70.000
- Tiền mặt khả dụng: US\$60.000-70.000

Tất cả những yêu tố trên cần được tìm hiểu và thể hiện thành các yêu cầu bắt buộc/quy định, và các yêu cầu mong muốn nhưng không bắt buộc đối với đối tác nhận quyền. Các yêu cầu này nên được doanh nghiệp nhượng quyền thông tin cụ thể và rõ ràng đến cho đối tác tiềm năng, qua đó giúp doanh nghiệp thu hút được đối tác nhận quyền phù hợp nhất.

HỒ SƠ ĐỐI TÁC NHẬN QUYỀN THEO YÊU CẦU CỦA THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN TRUNG TÂM ANH NGỮ CLEVERLEARN TẠI VIỆT NAM:



b. Chiến lược và hệ thống tuyển dụng

Tùy thuộc vào chiến lược phát triển như đã bàn đến trong phần xây dựng bản đồ phát triển mà doanh nghiệp nhượng quyền xây dựng kế hoạch tuyển dụng tại các vùng, khu vực cần phát triển. Kế hoạch này cần đưa ra mục tiêu và các chỉ số KPI cụ thể, giúp doanh nghiệp phát triển nhượng quyền theo quy hoạch. Ví dụ về việc đặt mục tiêu kế hoạch và KPI như sau:

- Khu vực cần phát triển trong năm: thị trường Hà Nội
- Số lượng hợp đồng nhượng quyền cần ký kết: 5
- Tỷ lệ chuyển đổi từ số lượng đăng ký sang đối tác ký kết: 10%
- Số đơn đăng ký cần triển khai = $(5 \times 100\%) / 10\% = 50$
- Tỷ lệ chuyển đổi từ số lượng quan tâm sang số lượng nộp đơn đăng ký: 2%
- Số lượng người quan tâm tìm hiểu thông tin nhượng quyền = $(50 \times 100\%) / 2\% = 2.500$

Trên đây chỉ là một ví dụ nhằm minh họa mục tiêu và các KPI tương ứng mà doanh nghiệp cần đặt ra khi triển khai chiến lược nhượng quyền. Mỗi doanh nghiệp nhượng quyền cần phải phân tích và đưa ra mục tiêu sao cho phù hợp với tình hình và quy mô hoạt động của doanh nghiệp mình.

Sau khi đã có kế hoạch triển khai với mục tiêu và KPI cụ thể, doanh nghiệp nhượng quyền cần kiểm tra và chuẩn bị tài liệu sao cho phù hợp với yêu cầu pháp lý của nhà nước trong quy trình tuyển dụng đối tác nhận quyền. Một số yêu cầu cơ bản cần kiểm tra tại thị trường Việt Nam bao gồm:

- Doanh nghiệp nhượng quyền có hệ thống kinh doanh từ một năm trở lên.
- Đã được cấp văn bằng bảo hộ nhãn hiệu.
- Hàng hóa, dịch vụ kinh doanh hợp pháp.
- Đảm bảo ngành nghề kinh doanh liên quan đến nhượng quyền.

Đối với doanh nghiệp nhượng quyền nội địa, doanh nghiệp có thể triển khai nhượng quyền sau một năm hoạt động, trong khi các doanh nghiệp nhượng quyền thương hiệu quốc tế phải tiến hành xin giấy phép nhượng quyền tại Việt Nam trước khi có thể triển khai nhượng quyền.

c. Triển khai tuyển dụng đối tác

Một trong những thử thách lớn nhất trong việc tuyển dụng đối tác nhận quyền là việc thu hút đúng đối tượng theo hồ sơ đối tác nhận quyền. Đôi khi, nhiều thương hiệu cùng nhắm vào việc thu hút cùng một loại đối tượng và do đó, đối tác nhận quyền có quyền lựa chọn mô hình mang lại lợi ích tài chính nhiều nhất hoặc phù hợp nhất với ngân sách đầu tư, sở thích, và nền tảng kinh nghiệm bản thân. Sau khi xác định hồ sơ đối tượng, doanh nghiệp nhượng quyền có thể cân nhắc các hình thức tiếp cận sau nhằm thu hút và cung cấp thông tin nhượng quyền hiệu quả:

- Quảng cáo thông tin, đăng tải thông tin PR trên báo chí nhắm đến đối tượng liên quan ví dụ như báo *Doanh nhân Sài Gòn*, báo *Nhịp cầu đầu tư*.
- Quảng cáo trên các website chuyên về thông tin hoặc kinh doanh ví dụ như Vnexpress.
- Quảng cáo trên các website chuyên ngành nhượng quyền, ví dụ như www.vietnamfranchise.net hoặc www.franchising.vn

- Quảng cáo trên các phương tiện thông tin ngoài trời.
- Tham gia các hội chợ chuyên ngành nhượng quyền, ví dụ như Hội chợ ngành bán lẻ và nhượng quyền VIETRF được tổ chức vào tháng 11 hàng năm tại Tp. HCM.
- Tổ chức hoặc tham gia các chương trình sự kiện, hội nghị chuyên ngành nhượng quyền.
- Cung cấp thông tin trên website hoặc các mạng xã hội của doanh nghiệp.

Dù sử dụng kênh thông tin và quảng cáo nào, doanh nghiệp nhượng quyền cũng nên đo lường hiệu quả quảng cáo để có thể xây dựng kế hoạch quảng cáo tuyển dụng ngày càng hiệu quả hơn.

QUẢNG CÁO TUYỂN DỤNG ĐỐI TÁC NHẬN QUYỀN CỦA THƯƠNG HIỆU THỨC ĂN NHANH LOTTERIA TẠI VIỆT NAM

Mã tin: 0106151600



Lotteria - I'm Happy Lotteria nhượng quyền thương hiệu tại Việt Nam

Lotteria - I'm Happy Lotteria nhượng quyền thương hiệu tại Việt Nam LH: Công ty TNHH Lotteria Việt Nam ĐC: Tầng 7, tòa nhà Paragon - Số 3, Nguyễn Lương Bằng, P. Tân Phú, Q.7, TP. HCM Email: nhuongquyenthuonghieuvn@lotteria.vn ĐT: 0854161072 - 79 Ext: 200



d. Sàng lọc ứng viên

Mục tiêu của giai đoạn này là đánh giá các ứng viên đủ điều kiện theo yêu cầu hồ sơ đối tác. Thông thường, doanh nghiệp nhượng quyền đính kèm mẫu thông tin ứng viên cùng với đơn đăng ký mua nhượng quyền như một bản câu hỏi nghiên cứu về hồ sơ ứng viên có quan tâm đến việc kinh doanh

nhượng quyền. Mẫu thông tin này sẽ hỗ trợ doanh nghiệp trong việc sàng lọc được các ứng viên thích hợp theo điều kiện tuyển dụng đã đề ra cho đối tác. Mẫu thông tin thường yêu cầu ứng viên trình bày những thông tin sau:

- Thông tin cá nhân
- Thông tin tài chính để tìm hiểu nguồn vốn đầu tư chi nhánh nhượng quyền
- Lịch sử kinh doanh và nghề nghiệp
- Thông tin bằng cấp, chứng chỉ liên quan
- Lý do mong muốn mua nhượng quyền

Doanh nghiệp nhượng quyền cần lưu ý cam kết giữ bí mật thông tin cá nhân cho đối tác.

**VÍ DỤ ĐƠN ĐĂNG KÝ VÀ MẪU THÔNG TIN ỨNG VIÊN NHƯỢNG QUYỀN
CỦA THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN CÀ PHÊ HIGHLANDS COFFEE**

[illegible][illegible]

(Nguồn: Website công ty Highlands Coffee)

e. Lựa chọn đối tác

Việc lựa chọn đối tác nhận quyền, dù là đối tác chi nhánh mới hay đối tác mua lại chi nhánh cũ, đều dựa trên yêu cầu hồ sơ đối tác như nhau. Tuy nhiên, quy trình triển khai và một số tài liệu liên quan có thể khác nhau.

Ngoài ra, tùy thuộc vào quy mô và chiến lược phát triển của từng doanh nghiệp nhượng quyền mà doanh nghiệp có thể đơn giản hóa hoặc phức tạp hóa quy trình và tài liệu nhượng quyền. Nhìn chung, những thương hiệu nhượng quyền lớn, uy tín hơn, thường có quy trình và yêu cầu về tài liệu nghiêm khắc hơn, nhằm sàng lọc tốt nhất đối tác nhận quyền tiềm năng. Các thương hiệu nhượng quyền quy mô nhỏ, cần tạo điều kiện dễ dàng hơn để phát triển đối tác, có thể giản lược quy trình và tài liệu liên quan. Tuy nhiên, như đã bàn trong những chương trước, tác giả khuyên doanh nghiệp nên hết sức nhấn nài trong vấn đề phát triển nhượng quyền, đừng vì cái lợi trước mắt mà thỏa hiệp với quy trình tuyển dụng và lựa chọn. Một đối tác nhận quyền không phù hợp sẽ mang lại nhiều rủi ro và thách thức cho doanh nghiệp hơn là bất kỳ cơ hội phát triển nào.

Sau đây là một quy trình lựa chọn đối tác chuẩn để doanh nghiệp tham khảo:



Chỉ có những ứng viên nào được đánh giá thích hợp tại từng giai đoạn phỏng vấn mới được hướng dẫn và mời tham gia vòng phỏng vấn tiếp theo. Đối với ứng viên không thích hợp, doanh nghiệp có thể gửi thư từ chối, cảm ơn ứng viên đã quan tâm, và chuyển trả tiền ký quỹ trong trường hợp đối tác đã ký quỹ. Về vấn đề tài liệu cần soạn thảo cho từng giai đoạn, tùy thuộc vào nhu cầu đánh giá và lựa chọn ứng viên của từng doanh nghiệp mà tài liệu có thể khác nhau. Sau đây là một số tài liệu mà doanh nghiệp cần tìm hiểu:

- Đơn đăng ký thông tin nhượng quyền: Đây là đơn đăng ký và kết hợp mẫu thông tin cá nhân của ứng viên như đã trình bày trong phần sàng lọc ứng viên.

- **Thỏa thuận bảo mật:** Tất cả doanh nghiệp nhượng quyền đều yêu cầu ứng viên ký kết thỏa thuận bảo mật nhằm nhắc nhở ứng viên về quy định bảo mật của doanh nghiệp. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có trách nhiệm bảo mật các thông tin cá nhân của ứng viên theo đơn đăng ký nhượng quyền.
- **Ký quỹ:** Một số doanh nghiệp nhượng quyền yêu cầu ứng viên phải ký quỹ trước khi công khai các dữ liệu hoặc thông tin liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp. Ký quỹ cũng là một hình thức giúp doanh nghiệp đánh giá được mức độ cam kết của ứng viên đối với thương hiệu. Tiền ký quỹ sẽ được hoàn lại trong trường hợp ứng viên bị từ chối và sẽ được cân trừ vào phí cấp phép nhượng quyền khi ứng viên ký kết hợp đồng nhượng quyền và trở thành đối tác.
- **Kế hoạch kinh doanh:** Một số doanh nghiệp nhượng quyền yêu cầu ứng viên phải hoàn thành kế hoạch kinh doanh chi nhánh trước khi chấp thuận với ba mục tiêu sau:
 - Hướng dẫn ứng viên tìm hiểu và đánh giá thực tế vận hành và quản lý một chi nhánh. Nhiều ứng viên có thể rất thích tự kinh doanh nhưng không hiểu hết mức độ phức tạp hoặc yêu cầu công việc. Quá trình thực hiện kế hoạch kinh doanh giúp ứng viên phần nào nhìn thấy tổng thể bức tranh kinh doanh của chi nhánh, hiểu rõ vai trò và cam kết của cá nhân, qua đó có thể đưa ra quyết định hợp lý khi tham gia nhượng quyền.
 - Đối với các ứng viên cần hỗ trợ tài chính, kế hoạch kinh doanh là một tài liệu không thể thiếu được theo yêu cầu của đơn vị cho vay.
 - Cách thực hiện và chất lượng của kế hoạch kinh doanh giúp doanh nghiệp nhượng quyền đánh giá được khả năng lên kế hoạch và năng lực quản lý, vận hành chi nhánh của ứng viên.
- **Bản ghi nhớ (MOU hoặc agreement to franchise):** Một vài doanh nghiệp nhượng quyền yêu cầu ứng viên ký kết bản ghi nhớ hoặc thỏa thuận ký kết hợp đồng nhượng quyền. Khi ký kết bản ghi nhớ, ứng viên đồng ý sẽ ký kết hợp đồng nhượng quyền trong một khoảng thời gian quy định. Nếu vượt quá thời gian này mà ứng viên không ký kết hợp đồng nhượng quyền, số tiền ký quỹ xem như không được hoàn lại và hợp đồng nhượng quyền xem như không được ký kết.
- **Hợp đồng nhượng quyền:** Đây là hợp đồng chính thức được ký kết

giữa doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền. Hợp đồng quy định rõ tất cả những điều khoản liên quan và ràng buộc giữa hai bên trong quan hệ nhượng quyền.

Do tính chất phức tạp của quan hệ nhượng quyền, doanh nghiệp nên bổ nhiệm luật sư để xây dựng biểu mẫu, hợp đồng, và theo dõi tất cả các vấn đề pháp lý liên quan khi phát triển nhượng quyền.

Trong trường hợp ứng viên là người muốn mua lại chi nhánh hiện hữu từ doanh nghiệp hoặc từ một đối tác nhận quyền đang sở hữu chi nhánh, quy trình lựa chọn ứng viên sẽ có thêm lần phỏng vấn thứ tư. Đây là bước thỏa thuận và ký kết hợp đồng mua bán giữa bên bán chi nhánh và ứng viên mua lại chi nhánh. Hợp đồng mua bán và các giao dịch tài chính của việc mua bán do hai bên mua bán chịu trách nhiệm thỏa thuận và thi hành. Sau khi đã đánh giá và chấp thuận ứng viên, doanh nghiệp nhượng quyền chỉ là người tạo điều kiện và đưa ra những ý kiến chuyên ngành liên quan đến việc định giá và hiệu quả kinh doanh của chi nhánh trong tương lai. Quyết định mua bán chi nhánh giữa ứng viên và đối tác hiện hữu là do hai bên đối tác chịu hoàn toàn trách nhiệm. Nếu giao dịch mua bán thành công, ứng viên sẽ ký kết hợp đồng nhượng quyền với doanh nghiệp và đối tác hiện hữu sẽ thanh lý hợp đồng nhượng quyền với doanh nghiệp. Nếu giao dịch không thành công và ứng viên không có mong muốn tìm hiểu các địa điểm hoặc chi nhánh khác, doanh nghiệp có thể trả tiền ký quỹ và kết thúc quy trình lựa chọn ứng viên. Doanh nghiệp nhượng quyền cần lưu ý bảo vệ ứng viên mua lại chi nhánh bằng cách hỗ trợ phân tích tài chính và hoàn vốn đầu tư, giúp ứng viên vận hành kinh doanh hiệu quả chi nhánh sau khi mua lại. Việc doanh nghiệp nhượng quyền cho phép mua bán mà không can thiệp vào vấn đề hiệu quả kinh doanh chi nhánh trong tương lai có thể dẫn đến ảnh hưởng về uy tín thương hiệu khi đối tác nhận quyền mới kinh doanh không hiệu quả.

f. Ký kết

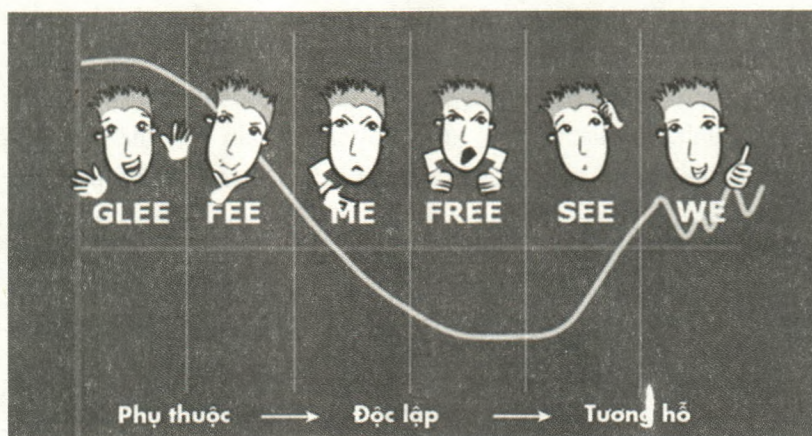
Đây là giai đoạn hoàn tất các trách nhiệm liên quan của hai bên đối tác như ký kết hợp đồng, thanh toán các khoản chi phí, triển khai ký kết hợp đồng thuê, kế hoạch phát triển chi nhánh, và kế hoạch đào tạo đối tác. Đối với hợp đồng thuê địa điểm chi nhánh, tùy thuộc vào quy định của từng doanh nghiệp, hợp đồng có thể được ký kết dưới hai hình thức sau:

- Hợp đồng trực tiếp giữa đối tác nhận quyền và đơn vị cho thuê mặt bằng chi nhánh.
- Hợp đồng thuê lại mặt bằng được ký kết giữa đối tác nhận quyền với doanh nghiệp nhượng quyền là đơn vị chính thức thuê mặt bằng chi nhánh từ đơn vị cho thuê. Đây là một trong những cách tiếp cận được sử dụng bởi doanh nghiệp nhượng quyền nhằm đảm bảo duy trì được các vị trí mặt bằng chiến lược khi xảy ra tranh chấp với đối tác nhận quyền.

5. Quản lý quan hệ trong kinh doanh nhượng quyền

Tác giả Greg Nathan trong cuốn sách *The Franchise E-Factor* (Hành trình E trong quan hệ nhượng quyền), tái bản lần thứ 4 năm 2015 đã trình bày rất rõ sáu giai đoạn thăng trầm về cảm xúc của đối tác nhận quyền. Là doanh nghiệp nhượng quyền, doanh nghiệp nên tìm hiểu và chuẩn bị cho các giai đoạn cảm xúc này trong quan hệ với đối tác nhận quyền bằng các giải pháp hỗ trợ và hình thức tiếp cận thích hợp. Tùy thuộc vào hồ sơ của từng đối tác mà các giai đoạn phát triển này nhanh hay chậm, tiến hóa hay bế tắc. Doanh nghiệp nhượng quyền nên theo dõi và đưa ra giải pháp phù hợp cho từng quan hệ một. Không có một công thức chung nào cho tất cả các quan hệ nhượng quyền.

SƠ ĐỒ CÁC GIAI ĐOẠN TIẾN HÓA VỀ QUAN HỆ E GIỮA DOANH NGHIỆP NHƯỢNG QUYỀN VÀ ĐỐI TÁC NHẬN QUYỀN



Nguồn: Sách *The Franchise E-factor*, tác giả Greg Nathan, do Tổ chức quan hệ nhượng quyền Úc phát hành 2007, tái bản lần thứ 4 năm 2015.

Giai đoạn 1 – Giai đoạn Glee hay còn gọi là giai đoạn bay bổng

Cảm xúc của đối tác nhận quyền trong giai đoạn này như sau: “Tôi cực kỳ hài lòng trong quan hệ với doanh nghiệp nhượng quyền. Họ rất quan tâm đến sự thành công của tôi và đã hỗ trợ tôi tối đa. Tôi vô cùng phấn khích về công việc kinh doanh mới của mình và tràn đầy hy vọng cho tương lai.”

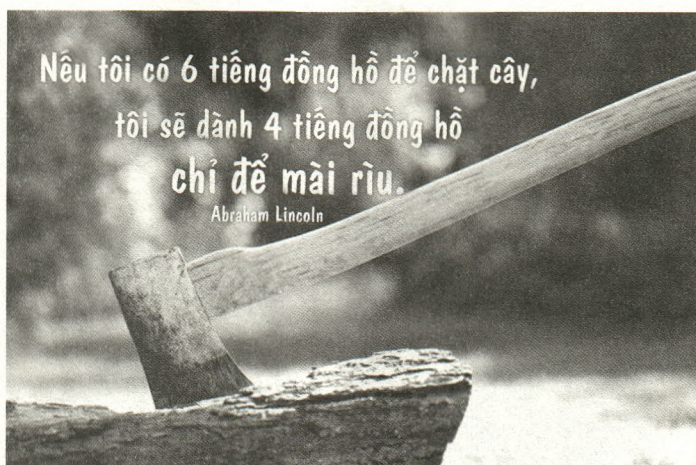
Ban đầu, đối tác nhận quyền nào cũng hết sức bay bổng. Khi ký kết mua nhượng quyền, họ luôn nghĩ về sự thành công của chi nhánh và viễn cảnh kiếm ra nhiều tiền từ công việc kinh doanh. Doanh nghiệp nhượng quyền trong giai đoạn này thì hỗ trợ hết mức, và không ngừng khuyến khích đối tác nhận quyền chuẩn bị cho việc khai trương chi nhánh mới. Năng lượng tích cực tràn đầy trong quan hệ đối tác. Mọi người cùng hợp lực thành một đội ngũ, cùng tiến đến một mục tiêu chung là khai trương thành công chi nhánh.

Giai đoạn bay bổng này kéo dài từ lúc ký kết hợp đồng nhượng quyền đến khoảng từ 3-12 tháng sau khi ký. Thời gian dài hay ngắn còn tùy thuộc vào kinh nghiệm kinh doanh của từng đối tác.

Giai đoạn 2 – Giai đoạn FEE hay còn gọi là giai đoạn cảm râm về chi phí

Ở giai đoạn này, cảm xúc của đối tác nhận quyền như sau: “Tôi làm ra tiền thật, nhưng trả phí nhượng quyền xong thì chẳng còn lời bao nhiêu. Bên nhượng quyền thu phí đều đặn nhưng hỗ trợ được gì cho tôi?”

Giai đoạn 2 là giai đoạn mà đối tác nhận quyền sau khi đã vận hành chi nhánh bắt đầu hiểu rõ hơn về tài chính chi nhánh. Họ hiểu ra rằng lợi nhuận có được là từ doanh thu trừ đi chi phí. Khi bắt đầu theo dõi và kiểm tra chi phí, họ trở nên cực kỳ nhạy cảm với các loại phí royalty và phí đóng góp vào quỹ marketing. Họ cho là các loại phí này đang ăn hết vào lợi nhuận ròng của chi nhánh. Ở giai đoạn này, mức độ hài lòng với doanh nghiệp nhượng quyền bắt đầu giảm sút. Từ đây, đối tác nhận quyền hoặc là trở lại giai đoạn 1 nếu được hỗ trợ nhiều hơn hoặc hỗ trợ tài chính bằng một cách nào đó (giảm giá thuê mặt bằng chẳng hạn), hoặc là tiến hóa sang giai đoạn 3.



Bốn tiếng đồng hồ mài rìu của doanh nghiệp nên được sử dụng như thế nào?

A. TẦM NHÌN – CHÚNG TA NHÌN CÓ ĐỦ RỘNG VÀ XA?

Trong một lần diễn thuyết tại Kuala Lumpur cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Malaysia mong muốn xây dựng nền tảng nhượng quyền quốc tế, tác giả đã bắt đầu như thế này: “Tôi tên là Nguyễn Phi Vân và tôi là người Malaysia”. Lúc đầu, mọi người có vẻ rất hoang mang không biết tại sao. Đến gần cuối của bài diễn thuyết, khi tôi nhắc lại câu: “Tôi tên là Nguyễn Phi Vân và tôi là người Malaysia”, tất cả mọi người đều vỗ tay hăng hái. Tại sao?

Nếu muốn vươn ra thị trường quốc tế, điều đầu tiên doanh nghiệp cần thực hiện không phải là đi tìm đối tác. Để trở thành một thương hiệu khu vực hoặc quốc tế, điều đầu tiên cần thay đổi là ý thức. 50% thành công của doanh nghiệp và cũng là 50% khó khăn lớn nhất của doanh nghiệp khi bắt đầu hành trình toàn cầu hóa là tư duy, thái độ, và văn hóa. Hãy nhớ lại câu nói mà tác giả đã lập lại nhiều lần trong quyển sách này: “Điểm đến chính là điểm khởi đầu”. Nếu mong muốn vươn ra khu vực hoặc quốc tế, ngay từ lúc này đây, doanh nghiệp phải suy nghĩ như một tập đoàn quốc tế,

Giai đoạn 3 – Giai đoạn ME hay giai đoạn cái tôi của đôi tác nhận quyền

Đến đây, cảm xúc của đôi tác như sau: “Tôi kinh doanh thành công thật, nhưng thành quả này tất cả là do công sức của chính tôi. Ngay cả khi không có doanh nghiệp nhượng quyền, tôi chắc chắn cũng tự mình đạt được thành công.”

Khi chuyển sang giai đoạn 3, đôi tác nhận quyền thường cho rằng thành công trong kinh doanh tất cả là nhờ vào nỗ lực cá nhân. Tâm lý học gọi điều này là “định kiến tự kỷ”, nghĩa là luôn luôn có khuynh hướng nhận lấy công trạng khi một việc gì đó đạt được thành công và thành quả, cho rằng thành công đó là nhờ vào cá tính và kỹ năng của bản thân. Ngược lại, khi thất bại hoặc mắc phải sai lầm, người ta thường có khuynh hướng đổ lỗi cho môi trường hay là cho người khác. Cái tôi luôn luôn lý luận lý do tại sao tôi đúng, người ta sai, tại sao tôi tốt, người ta xấu, tại sao tôi thông minh còn người ta thì ngu dốt, vv.... Đối với nhiều người, đây là một hình thức để bảo vệ lòng tự trọng.

Trong quan hệ nhượng quyền cũng thế, “định kiến tự kỷ” là vấn đề phổ biến. Tại giai đoạn 3, “định kiến tự kỷ” phát triển mạnh nhất khi đôi tác nhận quyền cho rằng thành công chủ yếu là do nỗ lực của chính bản thân họ. Tuy nhiên, nếu công việc kinh doanh mà không thành công thì lỗi tất cả là do bên doanh nghiệp nhượng quyền. Dù thành công hay thất bại, đôi tác nhận quyền cũng bắt đầu than phiền và chỉ trích doanh nghiệp nhượng quyền.

Giai đoạn 4 – Giai đoạn FREE hay giai đoạn bút phá

Ở giai đoạn 4, đôi tác nhận quyền mạnh dạn phát biểu rằng: “Tôi thật sự không thích những hạn chế do doanh nghiệp nhượng quyền để ra. Tôi cảm thấy rất khó chịu về việc họ cứ can thiệp vào việc vận hành và quản lý chi nhánh của tôi. Tôi muốn tự mình đưa ra ý kiến và tự mình triển khai thực hiện.”

Quan hệ nhượng quyền thường bắt đầu bằng sự phụ thuộc của đôi tác nhận quyền vào doanh nghiệp nhượng quyền. Tuy nhiên, quan hệ phụ thuộc này không kéo dài. Khi sự tự tin của đôi tác nhận quyền tăng lên thì cũng là lúc họ trở nên ngày càng tự lập hơn. Tại giai đoạn này, đôi tác bắt đầu phản kháng việc phải luôn luôn tuân thủ theo quy trình và tiêu chuẩn

của doanh nghiệp nhượng quyền. Đối tác bắt đầu tìm cách giải phóng bản thân khỏi những hạn chế và ràng buộc theo thỏa thuận với doanh nghiệp nhượng quyền. Tại giai đoạn này, nếu không cân bằng được lợi ích từ những mâu thuẫn như trên, doanh nghiệp nhượng quyền có thể phải thực hiện việc chấm dứt hợp đồng khi đối tác vi phạm các điều khoản theo thỏa thuận. Giai đoạn này là giai đoạn có thể dẫn đến những mâu thuẫn nghiêm trọng nhất trong quan hệ nhượng quyền. Đối tác nhận quyền nào bị vướng ở giai đoạn này trở thành những đối tác gây mệt mỏi và ảnh hưởng tiêu cực nhất cho toàn hệ thống.

Nếu không chấm dứt hợp đồng nhượng quyền tại giai đoạn này, có hai khả năng có thể xảy ra. Đối tác hoặc là cứ tiếp tục vướng mắc giữa giai đoạn 3 và 4, liên tục gây khó khăn trong quan hệ, hoặc là tiến hóa sang một giai đoạn thăng hoa là giai đoạn thứ 5.

Giai đoạn 5 – Giai đoạn SEE hay là giai đoạn nhìn nhận giá trị quan hệ

Ở giai đoạn này, đối tác nhận quyền bắt đầu nhận thức như sau: “Tôi có thể hiểu được tầm quan trọng của việc tuân thủ theo hệ thống nhượng quyền, và tôi công nhận giá trị hỗ trợ của doanh nghiệp nhượng quyền. Tôi hiểu rằng nếu mỗi đối tác đều làm theo ý kiến riêng của bản thân thì tiêu chuẩn chung sẽ giảm sút. Nếu tiêu chuẩn chung giảm sút thì cả hệ thống đều bị ảnh hưởng và thương hiệu mất đi vị thế cạnh tranh của nó.”

Mâu thuẫn không tự nó mất đi bằng cách phớt lờ hay trốn tránh. Để đối tác nhận quyền tiến hóa sang giai đoạn 5, doanh nghiệp nhượng quyền cần trình bày ý kiến và quan điểm của mình một cách hợp lý, thẳng thắn và quyết đoán. Đây là giai đoạn mà cả hai bên đối tác đều cần phải lắng nghe và ghi nhận ý kiến của đối phương. Tại giai đoạn này, hai bên có thể cùng bỏ qua các mâu thuẫn hay hiểu lầm trong quá khứ để tiến hóa sang một giai đoạn mới. Doanh nghiệp nhượng quyền cũng nên cân nhắc việc cho đối tác tham gia đóng góp ý kiến vào kế hoạch phát triển thương hiệu hoặc đưa ra giải pháp cho những nhu cầu đặc biệt nào đó của đối tác. Nếu hệ thống nhượng quyền được quản lý một cách công bằng và hiệu quả, đối tác nhận quyền tại giai đoạn này sẽ nhận thức được tầm quan trọng của quy trình và tiêu chuẩn nhượng quyền, và thường sẽ quay lại tuân thủ các yêu cầu theo hệ thống.

Giai đoạn 6 – Giai đoạn WE hay là giai đoạn hợp tác

Đây là giai đoạn thăng hoa trong quan hệ giữa doanh nghiệp và đối tác nhận quyền. Ở giai đoạn này, đối tác đề nghị: “Chúng ta cần phải cùng nhau tối đa hóa quan hệ nhượng quyền này. Tôi cần hỗ trợ trong một vài vấn đề để có thể phát triển kinh doanh chi nhánh nhưng tôi cũng có một số ý kiến đóng góp mà doanh nghiệp nhượng quyền nên cân nhắc.”

Từ giai đoạn 5 là giai đoạn nhìn nhận giá trị của quan hệ nhượng quyền, đối tác tự nhiên tiến hóa sang giai đoạn hợp tác, từ tự lập sang tương hỗ. Tại giai đoạn này, đối tác nhận quyền sẵn sàng bỏ qua cái tôi và thừa nhận rằng thành công và sự hài lòng chỉ có được từ việc hợp tác cùng phát triển chứ không phải từ việc so đo kẻ được người mất. Để có thể tiến hóa đến giai đoạn hợp tác, đối tác nhận quyền trở nên trưởng thành, khách quan, và có tầm nhìn kinh doanh hơn. Chỉ khi nào không kinh doanh hiệu quả hoặc không được doanh nghiệp nhượng quyền hỗ trợ, đối tác mới tìm cách tạo ra thay đổi trong hệ thống và quan hệ.

Đối với doanh nghiệp nhượng quyền, để có thể đưa đối tác nhận quyền của mình đến giai đoạn hợp tác, doanh nghiệp cần phải thực hiện những cam kết của mình một cách hợp lý và công bằng. Khi đã đạt đến giai đoạn hợp tác, đối tác nhận quyền trở thành tài sản quý giá nhất của hệ thống nhượng quyền. Họ là những người tập trung kinh doanh hiệu quả và xây dựng quan hệ kinh doanh tốt đẹp, không những chỉ là quan hệ với doanh nghiệp nhượng quyền, mà còn là quan hệ với khách hàng, với các đối tác cung ứng, đối tác nhận quyền khác trong hệ thống, và cả đội ngũ nhân viên.

Hiểu và nhận thức được các giai đoạn phát triển thăng trầm trên đây của đối tác nhận quyền, doanh nghiệp nên chuẩn bị và chủ động đưa ra các giải pháp thích hợp trong từng giai đoạn, nhằm giảm thiểu các mâu thuẫn, rủi ro và nhanh chóng đưa đối tác đến giai đoạn cuối cùng, giai đoạn hợp tác cùng phát triển.

● KHI ĐỐI TÁC NHẬN QUYỀN NỔI GIẬN

Như đã trình bày trong các giai đoạn thăng trầm của quan hệ nhượng quyền, đã là quan hệ thì ắt sẽ có quan hệ tốt và quan hệ xấu, có gắn kết và có chia tay. Trong thế giới nhượng quyền, dĩ nhiên có những cuộc

Healthy Vending Unhealth Lies

The TRUTH About Healthy Vending Opportunities

SBA's WORST Franchises

Worst Franchises by SBA Loan Default Rate (2014)

WORST FRANCHISES

According to F:

AMERICA'S WORST FRANCHISES... According to Forbes

Ask a Franchisee Attorney

ASK A FRANCHISEE ATTORNEY

Franchise Discussions by Company

FRANCHISE DISCUSSIONS by Company

Ready, Set, Go! Comments

Sign up for our Email Newsletter

GO

Privacy by EZ SafeSubscribe

MOST RECENT POSTS:

MOVUS GLASS Franchise Complaints
HEALTHY VENDING Unhealthy Lies
DICKY'S BARBECUE PIT Franchise Complaints
JANI-KING Franchise Complaints
JAN-PRO: Is JAN-PRO Franchise a Scam?
JAN-PRO: Janitorial Franchise Warning
BRICKS 4 KIDS Franchise Lawsuits
RITA'S ITALIAN ICE Franchise Complaints
SERVPRO: Is ServPro a Scam?
BRICKS 4 KIDS Franchise Disclosure Document (FDD) Free Download
BRICKS 4 KIDS Franchise Complaints
Culver's May Have Discriminated Against Franchise Owner: Federal Judge
MAIDPRO Franchise Complaints
CELLAIRIS Franchise Complaints
JOHN CARISTI DEBRA CARISTI NY Bagel Cafe Franchise Owners, Middletown, NJ

MOST-COMMENTED (200+ Comments)

7-ELEVEN FRANCHISE ISSUES

WELCOME TO UNHAPPYFRANCHISEE.COM



UnhappyFranchisee.Com is featured in this excellent expose of 7-Eleven workers & franchisees in Australia.

Has 7-ELEVEN Declared War on its Franchisees? (index of 7-11 Posts)
7-Eleven Lawsuit Inspires Protest Song & Video



Would you invest \$200K in a franchise with a 90% failure rate, no

chia tay không kém phần sòng gió. Nếu google từ "angry franchisees" (đối tác nhận quyền nổi giận), bạn có thể thấy vô số các bài viết về sự không hài lòng của các đối tác nhận quyền của vô số thương hiệu, ví dụ như trong hai trang đầu là bài về McDonald's, Burger King, GNC, Pizza Hut, 7-Eleven, KFC, vv.... Thương hiệu càng lớn và càng nổi tiếng thì các bài phê bình càng nhiều. Bài phê bình và đưa tin về những vụ tranh chấp trong nhượng quyền cũng thường xuyên đăng tải trên các báo uy tín như *Entrepreneur*, *New York Times*, *Forbes*, *Bloomsberg*... Đó cũng là chuyện thường ngày trong thế giới nhượng quyền. Có cả những website được lập ra chỉ để đưa tin về những trường hợp không hài lòng, những vụ tranh chấp giữa doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền, ví dụ như www.unhappyfranchisee.com.

Còn việc một nhóm đối tác nhận quyền liên kết lại để chỉ trích hay bài trừ doanh nghiệp nhượng quyền cũng là chuyện thường ngày ở huyện mà bất kỳ thương hiệu nhượng quyền nào cũng phải đương đầu. Bạn có thể google bất kỳ thương hiệu nào theo cách anti+tên thương hiệu, ví dụ anti+7-Eleven chẳng hạn, bạn sẽ tìm thấy ngay một nhóm đối tác nhận quyền chống đối thương hiệu đó trên mạng, trong trường hợp của 7-Eleven là <https://no7eleven.wordpress.com>.

Để duy trì hệ thống nhượng quyền khỏe mạnh, với mức độ cam kết và tham gia cao từ đối tác nhận quyền, doanh nghiệp nhượng quyền nên có chiến lược và kế hoạch quản lý quan hệ ngay từ những ngày đầu khởi nghiệp. Một số công cụ có thể sử dụng bao gồm:

- *Theo dõi và phát hiện các dấu hiệu không hài lòng từ đối tác như:*
 - Không hoặc ít tham gia các chương trình đào tạo, hội nghị do doanh nghiệp nhượng quyền tổ chức
 - Không hoặc ít theo dõi các tin tức do doanh nghiệp nhượng quyền phát hành, nhất là không đọc hay trả lời email, điện thoại.
 - Không thực hiện các yêu cầu thông tin/dữ liệu như bản khảo sát, vv...
 - Không thực hiện đúng theo quy trình và tiêu chuẩn nhượng quyền
 - Không chủ động trong việc hỗ trợ kinh doanh chi nhánh, ví dụ không đưa ra bất kỳ sáng kiến hay kế hoạch gì.

Khi phát hiện các dấu hiệu trên, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải có kế hoạch và giải pháp giao tiếp với đối tác nhận quyền. Tùy thuộc vào việc đối tác đang ở giai đoạn nào theo hành trình E mà doanh nghiệp triển khai hình thức và phương pháp giao tiếp thích hợp, với mục tiêu dẫn dắt đối tác đến giai đoạn 6 – giai đoạn hợp tác cùng phát triển.

- **Xây dựng văn hóa nhượng quyền:** đây là một điều hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp nhượng quyền. Bản thân nội bộ của doanh nghiệp nhượng quyền cần phải hiểu, sống và thờ theo văn hóa minh bạch, hợp tác, chia sẻ, và hỗ trợ cùng phát triển. Trong thời kỳ văn hóa hóa sổ này, “minh bạch” chính là cách bảo mật tốt nhất. Văn hóa nhượng quyền này sau đó cần phải được chuyển tải và triển khai xuống từng đối tác và chi nhánh của đối tác. Doanh nghiệp nên lưu ý việc gìn giữ văn hóa trong nội bộ doanh nghiệp trước. Đối tác nhận quyền sẽ không bao giờ xây dựng và duy trì văn hóa này nếu bản thân doanh nghiệp nhượng quyền không thực hiện.
- **Đánh giá sức khỏe hệ thống nhượng quyền:** Doanh nghiệp nhượng quyền nên thường xuyên kiểm tra, đánh giá sức khỏe của hệ thống nhượng quyền bằng cách gửi bảng câu hỏi thăm dò thái độ của đối tác nhận quyền. Kết quả thu được từ bảng câu hỏi thăm dò sẽ giúp cho doanh nghiệp có một bức tranh tổng thể về tình hình sức khỏe quan

hệ với đối tác, từ đó có thể đưa ra các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao sức khỏe quan hệ của toàn hệ thống.

- Chia sẻ và lấy ý kiến đối tác: Hầu hết các vấn đề trong quan hệ nảy sinh từ việc thiếu giao tiếp, giao tiếp không hiệu quả hoặc không rõ ràng. Để tránh các sai lầm này, doanh nghiệp nên xây dựng các kênh giao tiếp thường xuyên với đối tác, ví dụ như bảng tin hàng tháng, thông báo cập nhật khi có bất kỳ thay đổi khẩn cấp gì. Ngoài ra, doanh nghiệp nhượng quyền cũng nên thường xuyên tổ chức hội thảo, hội nghị để trình bày, cập nhật các chiến lược, kế hoạch mới để cùng thảo luận và triển khai thực hiện cùng đối tác.
- Xây dựng ủy ban hợp tác: Đối tác nhận quyền có thể nghi ngờ doanh nghiệp nhượng quyền, nhưng luôn luôn tin tưởng các đối tác nhận quyền khác. Do đó, doanh nghiệp có thể thành lập ủy ban hợp tác bao gồm các thành viên của doanh nghiệp nhượng quyền và một số đối tác nhận quyền tiêu biểu nhằm chia sẻ và thống nhất các ý tưởng, kế hoạch phát triển cho toàn hệ thống trước khi triển khai thực hiện. Ủy ban này cũng sẽ góp phần rất lớn vào việc hỗ trợ doanh nghiệp đưa ra tiếng nói chung và giải pháp đối với các trường hợp khó khăn trong quan hệ nhượng quyền.
- **Triển khai nghiêm ngặt quy trình kiểm soát:** Trong bất kỳ hệ thống nhượng quyền nào cũng có những đối tác không tuân thủ quy định của doanh nghiệp nhượng quyền một cách bất hợp lý, hoặc cố tình gian dối khi báo cáo để trục lợi cá nhân. Đối với những hình thức gian lận này, doanh nghiệp nhượng quyền cần có những biện pháp kiểm soát, phát hiện, và phạt vi phạm thật nghiêm khắc để cảnh báo, giữ gìn tính minh bạch trong toàn hệ thống, và ngăn chặn các tiền lệ có thể làm ảnh hưởng đến uy tín của toàn hệ thống. Các hình thức gian lận thường gặp nhất của đối tác nhận quyền bao gồm:
- Khai báo doanh thu thấp hơn thực tế để gian lận phí royalty, phí đóng góp vào quỹ marketing hàng tháng. Giải pháp phòng tránh có thể là:
 - Triển khai và sử dụng hệ thống tính tiền kết nối và truyền dữ liệu ngay lập tức từ tất cả các máy tính tiền của chi nhánh về văn phòng chính. Dữ liệu một khi được ghi nhận sẽ trở thành lịch sử giao dịch và dễ dàng quản lý. Hãy nhớ là bản thân đối tác cũng phải phòng tránh việc gian lận của nhân viên chi nhánh. Do đó, biện pháp này

không những chỉ bảo vệ doanh nghiệp nhượng quyền mà còn có thể sử dụng để bảo vệ đối tác nhận quyền.

- **Kiểm tra đối chiếu:** Bất kỳ hệ thống nào cũng có những điểm yếu của nó. Đôi khi đối tác có thể sáng tạo ra nhiều cách để tránh ghi nhận doanh thu. Khi nghi ngờ có sự gian lận về báo cáo doanh thu, doanh nghiệp nhượng quyền có thể kiểm tra chéo. Ví dụ kiểm tra sổ hóa đơn tại một thời điểm bất kỳ trong ngày và sổ hóa đơn cuối ngày để dự đoán số lượng giao dịch trung bình một ngày. Dựa vào con số này và giá trị giao dịch trung bình của chi nhánh, doanh nghiệp có thể tính ra dự đoán doanh thu trung bình ngày và tháng. Kiểm tra chéo doanh thu với số lượng đặt hàng hoặc tồn kho của chi nhánh để phát hiện những chênh lệch về nguyên vật liệu sử dụng và doanh thu báo cáo. Nếu chênh lệch đáng kể, chắc chắn chi nhánh có vấn đề.
- **Phí khoán:** Một hình thức khác có thể sử dụng là việc khoán phí royalty hàng tháng bằng một giá trị, ví dụ là 15 triệu đồng chẳng hạn. Do phí royalty là một giá trị bất biến, không phụ thuộc vào doanh thu, việc gian lận không thể xảy ra. Các mô hình nhượng quyền dịch vụ không ghi nhận doanh thu qua hệ thống tính tiền thường sử dụng hình thức này do tính minh bạch và dễ dàng của nó.
- Không thu phí trên doanh thu mà cộng phí vào lợi nhuận đối với hàng hóa và nguyên vật liệu cung cấp. Hình thức này nghe có vẻ dễ dàng hơn trong việc triển khai vì doanh nghiệp nhượng quyền không cần kiểm soát doanh thu hàng tháng. Tuy nhiên, đối tác nhận quyền vẫn có thể gian lận dưới hình thức sử dụng hàng hóa/nguyên vật liệu thay thế với giá rẻ hơn.
- Sử dụng các hàng hóa/nguyên vật liệu thay thế mua ngoài với giá rẻ hơn: Khi bước vào giai đoạn FEE là giai đoạn quy về chi phí và lợi nhuận, đối tác nhận quyền thường dễ bị cám dỗ với hình thức sử dụng các hàng hóa/nguyên vật liệu thay thế không theo quy định và tiêu chuẩn của doanh nghiệp nhượng quyền, dĩ nhiên là với giá rẻ hơn. Điều này mang lại hai tác hại lớn đối với doanh nghiệp nhượng quyền, một là ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu cung ứng của doanh nghiệp, hai là ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm và dịch vụ đối với khách hàng, do đó ảnh hưởng đến uy tín thương hiệu. Hình thức gian

lận này rất phổ biến trong hệ thống nhượng quyền. Giải pháp phòng ngừa và giải quyết có thể bao gồm:

- *Cấu trúc hàng hóa/nguyên vật liệu cung ứng cho đối tác theo hình thức hàng hóa/nguyên vật liệu cốt lõi và không cốt lõi.* Các mặt hàng cốt lõi là những mặt hàng khi thay đổi có thể dẫn đến nhận biết dễ dàng và lập tức về chất lượng. Nói cách khác, nếu thiếu đi các mặt hàng cốt lõi, đối tác không thể vận hành theo tiêu chuẩn thương hiệu. Ví dụ đối với ngành nhà hàng là các loại sốt để ướp thịt. Thương hiệu Tony Roma's có món sườn heo nướng nổi tiếng. Khi không sử dụng đúng sốt ướp đặc biệt của Tony Roma's, dĩ nhiên mùi vị món sườn nướng trở nên hoàn toàn khác. Khách hàng sành ăn và là doanh nghiệp nhượng quyền có thể lập tức nhận ra sự khác biệt. Do đó, đối tác nhận quyền không dám và không thể đi tìm nguyên vật liệu thay thế với giá rẻ hơn. Đối với các mặt hàng không cốt lõi, không ảnh hưởng đến chất lượng và uy tín thương hiệu, doanh nghiệp có thể chỉ định các đối tác cung ứng và cho phép đối tác nhận quyền đặt hàng trực tiếp từ các đối tác này. Thông thường, do quan hệ và khả năng thu mua cho toàn hệ thống, doanh nghiệp nhượng quyền có thể ký kết giá thu mua tốt nhất cho thương hiệu của mình, và do đó đối tác nhận quyền không cần phải đi tìm các mặt hàng thay thế. Do tên nhãn hiệu và kiểu mẫu đã được doanh nghiệp nhượng quyền quy định, việc kiểm tra nhận biết nếu đối tác nhận quyền không sử dụng đúng sẽ dễ dàng hơn.
- *Kiểm tra đánh giá chi nhánh định kỳ:* trong hoạt động kiểm tra chi nhánh của quản lý hoạt động khu vực, việc kiểm tra chất lượng sản phẩm, dịch vụ, và quy trình vận hành là yếu tố quan trọng nhất. Do đó, quản lý hoạt động có trách nhiệm phải theo dõi, phát hiện, và kiểm soát các vấn đề gian lận có thể xảy ra. Nếu phát hiện gian lận, quản lý hoạt động phải lập tức xử lý vi phạm một cách nghiêm khắc đối với đối tác nhận quyền. Quy trình xử lý chỉ cho phép nhắc nhở hai lần và chuyển giao cho phòng pháp lý xử lý tiếp theo nếu đối tác không thay đổi hoặc vẫn cố tình vi phạm.
- Báo cáo lỗi không chính xác nhằm đưa ra các đòi hỏi về chính sách hỗ trợ. Đây là hình thức gian lận cao cấp hơn và thường xảy ra khi đối tác là những người đã có kinh nghiệm về tài chính. Dựa trên báo cáo

lãi lỗ chi nhánh, đôi tác có thể báo cáo chi phí sai lệch, giảm tỷ lệ lợi nhuận hoặc đôi khi báo cáo lỗ để đưa ra các yêu sách hỗ trợ tài chính từ doanh nghiệp nhượng quyền như miễn giảm phí royalty trong một thời gian, thanh toán chậm hoặc trả góp hàng hóa cung ứng, miễn phí đóng góp quỹ quảng cáo, hỗ trợ chạy chương trình marketing miễn phí, v.v... Giải pháp phòng ngừa là kiến thức và kinh nghiệm quản lý tài chính và quản lý kinh doanh của quản lý hoạt động khu vực. Khi đôi tác đưa ra các lý do trên, quản lý hoạt động cần xem xét và đánh giá chi tiết báo cáo lãi lỗ để có thể xác định độ chính xác của số liệu. Đôi khi, đôi tác có thể là cố tình gian lận. Đôi khi, có thể đôi tác bản thân cũng không hiểu biết về quản lý vận hành chi nhánh, khiến cho chi phí hoạt động tăng lên một cách không hiệu quả. Trong trường hợp này, quản lý hoạt động có thể đưa ra những giải pháp quản lý chi phí hợp lý cho đôi tác.

Trên đây chỉ là một vài hình thức gian lận thường gặp nhất. Khi đã có ý định gian lận, đôi tác nhận quyền có thể rất sáng tạo. Do đó, doanh nghiệp nhượng quyền cần triển khai chặt chẽ quy trình kiểm soát, và sử dụng các nhân sự quản lý không những có kinh nghiệm trong ngành mà còn phải có kiến thức về quản trị.

CHUYỆN THƯỜNG NGÀY TRONG THẾ GIỚI NHƯỢNG QUYỀN

Do tính chất nhạy cảm của vấn đề, tác giả xin được giấu tên thương hiệu và tên nhân vật trong câu chuyện này.

Tôi nhận được email từ một đối tác nhận quyền tiềm năng thông báo là khu vực địa lý mà anh ta đang dự định mở chi nhánh hiện có một chi nhánh đang hoạt động của thương hiệu, khác chẳng là tất cả mọi thứ trong cửa hàng đó đều mang logo hay thiết kế thương hiệu, duy chỉ có cái bảng hiệu phía trước là không phải. Tôi rà lại trong hệ thống. Thực tế là không có chi nhánh nào được cấp phép trong khu vực vừa thông báo. Vì văn phòng ở xa, tôi yêu cầu đối tác tiềm năng gửi cho tôi hình ảnh mà anh ghi nhận được từ "chi nhánh ma" này.

Người có thể tiếp cận và sử dụng tất cả các thiết kế và đồ dùng, vật phẩm của thương hiệu chỉ có thể là một đối tác nhận quyền hiện hữu. Và cách làm này chỉ có thể xuất phát từ một đối tác nhận quyền

không cách xa phạm vi khu vực địa lý liên quan. Đây là trò của đối tác khi hoạt động kinh doanh hiệu quả, muốn mở thêm một chi nhánh nữa nhưng muốn ăn gian tiền phí cấp phép và sử dụng thương hiệu. Có điều gian mà không ngoan. Ngay cả brochure quảng cáo cho chi nhánh ma cũng ghi luôn chi nhánh thật để tạo độ tin cậy cho khách hàng. Trong vòng vài tiếng đồng hồ, tôi đã xác định thủ phạm và hành vi vi phạm của cậu ta, một doanh nhân trẻ tuổi tên X.

Tôi viết thư cho X mời họp để đánh giá hoạt động chi nhánh. Thường thì tôi đến thăm chi nhánh, nhưng hôm nay tôi mời đến văn phòng. X bước vào, có vẻ hơi bối rối. Sau vài câu hỏi thăm thường lệ, tôi kể cho X nghe về phát hiện của tôi đối với chi nhánh ma.

"X có biết ai sở hữu chi nhánh ma này không?"

"Ai mà kỳ vậy. Làm như thế là ảnh hưởng đến thương hiệu."

"Ừ. Phi Vân phát hiện ra chi nhánh nhưng chưa biết người sở hữu là ai. Nếu phát hiện, mình sẽ cho người đó cơ hội đóng cửa chi nhánh hoặc chuyển đổi chi nhánh thành một chi nhánh nhận quyền hợp pháp. Đó là một vị trí kinh doanh tốt, và chúng tôi sẽ hợp tác để đôi bên cùng có lợi."

Tôi mở đường cho hươu chạy, cho X cơ hội nói thật, cơ hội nhận lỗi và thay đổi. Trong nhượng quyền, không chỉ có quan hệ thương mại, còn có quan hệ con người, quan hệ chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau.

"Ừ. Rất tiếc là X không biết. Có dịp mình sẽ đi tìm hiểu rồi báo cho Phi Vân biết nhé."

Vậy là hươu không chọn con đường tôi đã mở. Đành phải đi bước thứ 2.

"Ừa mà sao mới thấy trong brochure của chi nhánh ma này có địa chỉ liên hệ chi nhánh của X?"

X tái mặt. Tay bắt đầu run. Mắt đảo qua đảo lại, tránh cái nhìn thẳng thắn của tôi. Nhưng rồi cậu vẫn chọn cách nói dối thì đối đến cùng.

"À cách đây mấy tháng X có lấy mặt bằng đó và định mở thêm chi nhánh. Nhưng vì không chắc có thể kinh doanh hiệu quả ở đó nên có chạy thử ba tháng. Sau đó do hoạt động không hiệu quả nên đóng rồi. X xin lỗi không báo với Phi Vân về chương trình chạy thử này."

Cái kiểu của người nói dối cứ chỉ không đi đôi với lời nói đó, tôi đã chứng kiến nhiều rồi.

"Vậy bây giờ chi nhánh đó còn hoạt động không?"

"Hình như là chủ mặt bằng lấy lại tự làm và đổi tên, không còn liên quan gì nữa."

"Vậy trong chi nhánh đó có còn hàng hóa và tên thương hiệu của mình không?"

"Không còn đâu. Mấy brochure này là cũ rồi Phi Vân."

"Chắc không? Phi Vân nói thật nhé. Nếu X nói thật ngay bây giờ thì Phi Vân sẽ bỏ qua tất cả và chỉ cho X cách kinh doanh hiệu quả. Điều quan trọng nhất trong quan hệ nhượng quyền là sự tôn trọng và tin cậy của hai bên đối tác. Nếu sự tin cậy không còn, quan hệ này bị đổ vỡ. Mình có thể nói thật, có thể chấm dứt hợp đồng ngay lúc này mà vẫn có thể là bạn của nhau. Nếu nói dối, X sẽ mất hết, mất giấy phép nhượng quyền, mất chi nhánh, mất cơ hội, và mất luôn cả bạn."

Tay chân cậu bắt đầu run lấy bầy, mồ hôi tươm ra như tắm, nhưng chẳng hiểu tại sao cậu vẫn ngoan cố chối đến giây phút cuối cùng.

"Hôm nào Phi Vân rảnh thì xuống đó xem đi, không có cái gì của thương hiệu trong chi nhánh đó đâu."

Có lẽ X nghĩ rằng từ văn phòng đến đó phải đi máy bay, chuẩn bị và đi đến nơi chắc cũng mất hai ngày. Sau buổi họp này chắc cậu đã có thể dọn dẹp sạch sẽ mọi vết tích để đón tôi tại chỗ?

Tôi im lặng không trả lời, cầm điện thoại lên và bấm số. Đầu dây bên kia có người bắt máy.

"Anh đang ở đó đúng không? Anh chụp hình và gửi ngay qua điện thoại giùm."

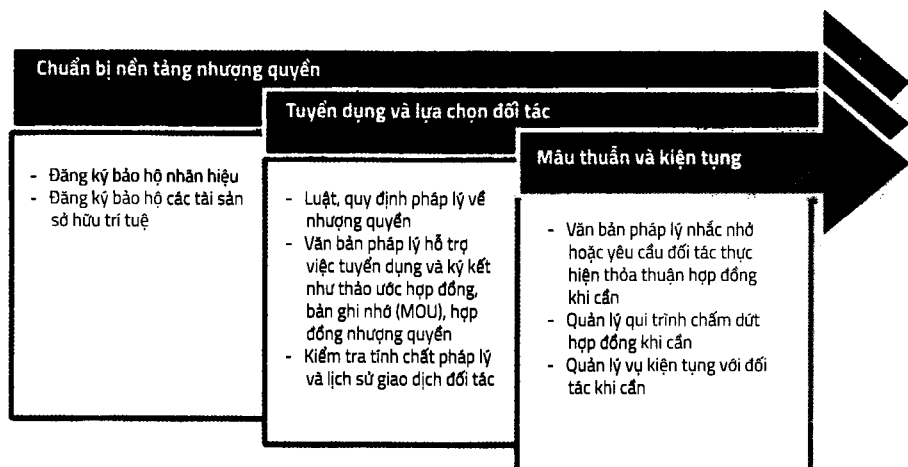
Tôi quay sang X. Cậu tái mặt ngồi im, vế mặt hoảng hốt.

"Tôi rất thất vọng. Tôi đã cho X hai lần cơ hội để nói thật. Ai trong đời cũng một lần sai lầm. Vấn đề không phải là mắc sai lầm. Vấn đề là nhận sai lầm và sửa đổi. Tôi sẽ chính thức yêu cầu công ty gửi văn bản pháp lý để xử lý việc này."

X ngồi lặng câm, nước mắt bắt đầu lăn dài. Cứ như vậy trong 10 phút mà chỉ nói được có một câu: "X không biết nói gì hơn nữa."

6. Pháp lý nhượng quyền

Trong suốt quá trình phát triển quan hệ giữa doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền, từ lúc tuyển dụng và lựa chọn, đến khi ký kết, triển khai, và cuối cùng là tái ký, kết thúc, hoặc chấm dứt hợp đồng nhượng quyền, tất cả đều có sự hiện diện của bộ phận pháp lý. Do đó, pháp lý là một bộ phận vô cùng quan trọng góp phần vào công tác chuẩn bị, ký kết



và thanh lý hợp đồng thương mại, hay trong một số trường hợp, kiện tụng hoặc chấm dứt hợp đồng. Sau đây là liệt kê các mảng công việc của bộ phận pháp lý để doanh nghiệp nhượng quyền tham khảo.

Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp nhượng quyền, doanh nghiệp có thể chọn và sử dụng một đối tác cung cấp dịch vụ pháp lý để hỗ trợ thực hiện các mảng công việc trên. Khi quy mô hoạt động phát triển, doanh nghiệp nên thành lập phòng pháp lý để triển khai các công việc cần sự hỗ trợ thường xuyên như phát hành các văn bản pháp lý hoặc hợp đồng nhượng quyền. Đối với những việc cần sự hỗ trợ nhiều hơn, ví dụ như giải quyết tranh chấp qua hình thức kiện tụng, doanh nghiệp có thể bổ nhiệm một công ty luật tại Việt Nam hỗ trợ.



GÓC CHUYÊN GIA:
PHÒNG VẤN GS TIẾN SĨ
NGUYỄN VĂN NAM –
CÔNG TY LUẬT NAM
HÙNG

1. Doanh nghiệp Việt Nam
muốn phát triển qua hình
thức nhượng quyền cần lưu ý
đăng ký bảo hộ những tài sản
sở hữu trí tuệ (SHTT) nào?

a. Doanh nghiệp Việt Nam là người nhận nhượng quyền thương mại:

Nói chung, trừ phi có thỏa thuận đặc biệt riêng với chủ sở hữu quyền thương mại, người nhận nhượng quyền thương mại không được quyền cùng sở hữu, hay đăng ký các tài sản (đối tượng) SHTT thuộc hệ thống khai thác, kinh doanh là đối tượng được nhượng quyền thương mại. Không chỉ toàn bộ tài sản SHTT thuộc hệ thống kinh doanh này do chủ sở hữu quyền thương mại chuyển nhượng, mà toàn bộ đối tượng, tài sản Sở hữu Công nghiệp hình thành khi người nhận nhượng quyền hoạt động kinh doanh trong khuôn khổ hệ thống nhượng quyền thương mại đều thuộc về người chủ sở hữu quyền.

Doanh nghiệp nhận nhượng quyền thương mại có rất ít cơ hội đăng ký bảo hộ tài sản SHTT cho mình. Tuy nhiên, trong quá trình đàm phán hợp đồng nhượng quyền, doanh nghiệp Việt Nam nên chú ý đạt được thỏa thuận về những mục tiêu sau:

- Quyền tác giả: Trong quá trình hoạt động kinh doanh theo nhượng quyền thương mại, có thể hình thành nhiều tác phẩm được bảo hộ quyền tác giả, mà người chủ sở hữu quyền thương mại không thể hoặc không đương nhiên là tác giả, chẳng hạn: a) Bài hát, bản nhạc, bài thơ truyền thống, hoặc cho mục đích quảng cáo, hay các poster quảng cáo do nhân viên doanh nghiệp Việt Nam tự làm, hoặc thuê người khác làm; b) Các biểu tượng riêng của doanh nghiệp Việt Nam, cách bài trí, một số mẫu bàn ghế, v.v... (nếu không bị chủ sở hữu quyền thương mại cấm). Doanh nghiệp Việt Nam là chủ sở hữu quyền tài sản tác giả đối với toàn bộ những tác phẩm như vậy. Vì vậy, nên đàm phán sao cho hợp đồng nhượng quyền không có quy định nào cấm hoặc hạn chế doanh nghiệp Việt Nam làm chủ sở hữu quyền tác giả đối với các tác phẩm hình thành trong quá trình thực hiện hợp đồng nhượng quyền.

- Quyền Sở hữu Công nghiệp (SHCN, chẳng hạn: Nhân hiệu hàng hóa, Kiểu dáng, Sáng chế, Giải pháp hữu ích,...): Do người nhận nhượng quyền chỉ được phép sử dụng các tài sản SHCN của người chủ sở hữu quyền thương mại, nên rất khó hình thành những tài sản SHCN mới trong quá trình người nhận nhượng quyền thực hiện hợp đồng nhượng quyền thương mại. Thông thường, tài sản SHCN xuất hiện trong quá trình thực hiện hợp đồng nhượng quyền là những tài sản có được từ việc sử dụng các tài sản SHCN của người chủ sở hữu quyền thương mại. Khi đàm phán hợp đồng nhượng quyền, nên đề nghị chủ sở hữu quyền thương mại cho phép doanh nghiệp Việt Nam được đăng ký bảo hộ các tài sản SHCN này với điều kiện chỉ bảo hộ tại thị trường Việt Nam; hoặc ít nhất cũng cho phép doanh nghiệp Việt Nam được đăng ký là người đồng sở hữu những tài sản SHCN như vậy.

b. Doanh nghiệp Việt Nam là người bán nhượng quyền thương mại:

Cần đăng ký bảo hộ toàn bộ các tài sản SHTT (kể cả đăng ký ở nước ngoài, nếu phát triển nhượng quyền thương mại ra nước ngoài), trước khi tiến hành đàm phán hợp đồng nhượng quyền. Những tài sản SHCN quan trọng nhất là: nhân hiệu, kiểu dáng, sáng chế, giải pháp CN hữu ích, xuất xứ hàng hóa, bí mật thương mại. Lưu ý: quyền tác giả không cần đăng ký bảo hộ vẫn được bảo hộ.

2. Những vấn đề thách thức trong việc đăng ký và bảo hộ SHTT đối với doanh nghiệp Việt Nam tại Việt Nam? Lời khuyên nào cho doanh nghiệp?

Ngoài quyền tác giả không cần đăng ký vẫn được bảo hộ, các tài sản (quyền) sở hữu công nghiệp khác đều phải đăng ký và được cơ quan nhà nước xét cấp văn bằng bảo hộ. Thách thức lớn nhất đối với doanh nghiệp Việt Nam là thời gian xem xét cấp văn bằng bảo hộ kéo dài rất lâu và trình độ chuyên môn của Cục SHTT còn khá thấp. Việc cấp bảo hộ SHCN cho hai đối tượng SHCN giống nhau; cấp văn bằng bảo hộ cho đối tượng không đủ tiêu chuẩn bảo hộ hoặc ngược lại không phải là hiếm. Xâm phạm quyền SHTT là chuyện phổ biến. Nhưng việc giải quyết tranh chấp về SHTT thường kéo dài rất lâu; quyết định xử lý của cơ quan công quyền, bản án của tòa án thường là không thuyết phục, v.v... Mặc dù vậy, đăng ký bảo hộ SHTT và sẵn sàng đưa tranh chấp SHTT ra tòa vẫn là con đường tốt nhất hiện nay để doanh nghiệp Việt Nam tự bảo vệ mình. Chỉ lưu ý là: trong lĩnh vực rất chuyên sâu là SHTT, muốn bảo vệ mình hiệu quả, họ phải có luật sư chuyên về SHTT hỗ trợ.

Một thách thức hầu như nan giải đối với doanh nghiệp Việt Nam nhận nhượng quyền thương mại là: Chính nhân viên của mình vi phạm (sử dụng cho mục đích kinh doanh của cá nhân) các quyền SHTT mà doanh nghiệp Việt Nam nhận nhượng quyền và cam kết bảo vệ. Đây cũng chính là một trong những nguyên nhân khiến doanh nghiệp Việt Nam khó nhận được nhượng quyền thương mại và nếu nhận được thì phải với giá cao hơn so với doanh nghiệp của các nước khác.

3. Những vấn đề thách thức trong việc đăng ký và bảo hộ SHTT đối với doanh nghiệp Việt Nam khi phát triển ra khu vực và quốc tế? Lời khuyên cho doanh nghiệp?

Chi phí đăng ký bảo hộ ở nước ngoài tương đối cao. Các hành vi xâm phạm quyền SHTT ở nước ngoài tuy ít hơn rất nhiều so với ở Việt Nam, nhưng nếu có thì diễn ra tinh vi hơn, khó nhận biết hơn. Bản thân doanh nghiệp Việt Nam cũng hầu như chưa có kinh nghiệm để nhận biết, phát hiện những vi phạm đó. Vì vậy, muốn phát triển tốt ra quốc tế, những doanh nghiệp Việt Nam nào có tài sản SHTT có giá trị nhất thiết phải thuê một văn phòng luật sư nước ngoài tư vấn và theo dõi việc bảo hộ SHTT ở nước ngoài.

7. Quản lý quy trình hồi phục chi nhánh

Kinh doanh không chỉ có thành công, cho dù doanh nghiệp đã chuẩn bị nền tảng tốt đến đâu đi chăng nữa. Một chi nhánh sẽ thất bại nếu doanh thu thu vào không cân bằng được với chi phí chi ra. Doanh nghiệp nhượng quyền cần theo dõi và phát hiện sớm các trường hợp chi nhánh trong tình trạng lỗ hoặc chỉ hòa vốn để có những biện pháp hỗ trợ phục hồi. Khi đã nỗ lực mà chi nhánh không thể phục hồi được, doanh nghiệp cần đưa ra quyết định đóng cửa chi nhánh.

Để quản lý hiệu quả quy trình phục hồi chi nhánh, doanh nghiệp cần lưu ý các yếu tố sau:

- Xây dựng các chỉ số đo lường kết quả kinh doanh chi nhánh, ví dụ như chỉ số lợi nhuận trước thuế và lãi vay.
- Triển khai quy trình phục hồi chi nhánh ngay khi chi nhánh lâm vào các trường hợp kinh doanh không hiệu quả sau ba tháng.
- Trong trường hợp chi nhánh không thể phục hồi, doanh nghiệp cần thỏa thuận và lên kế hoạch đóng cửa chi nhánh.

Một chi nhánh hoạt động kinh doanh không hiệu quả có thể do nhiều lý do khác nhau như:

- Các vấn đề cá nhân của đối tác làm ảnh hưởng đến việc vận hành và quản lý chi nhánh.
- Các vấn đề liên quan đến việc quản lý vận hành chi nhánh chưa hiệu quả
- Vị trí chi nhánh không phù hợp.
- Tác động không tính toán được từ môi trường bên ngoài, ví dụ nguồn khách hàng chủ yếu từ một cao ốc văn phòng nào đó bị chuyển đi nơi khác, hay dịch cúm nào đó làm ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của khách hàng.
- Thay đổi từ môi trường kinh doanh, ví dụ lạm phát cao, giá cả tiêu dùng tăng làm cho người tiêu dùng tiết kiệm hơn trong chi tiêu một số mặt hàng, làm ảnh hưởng đến doanh số chung của ngành.

Là doanh nghiệp nhượng quyền, trước hết doanh nghiệp cần tận lực hỗ trợ đối tác giải quyết tình trạng hoạt động kinh doanh không hiệu quả. Không có một giải pháp chung cho tất cả các vấn đề. Tùy thuộc vấn đề đó liên quan đến doanh thu, chi phí, dòng tiền, nợ và lãi vay, hay năng lực quản trị, vv... mà doanh nghiệp nhượng quyền đưa ra các giải pháp phù hợp. Dù là giải pháp gì, vấn đề cần phải được xem xét trong bối cảnh kết quả tài chính của chi nhánh.

Nếu sau khi tất cả các giải pháp đã triển khai mà chi nhánh vẫn không thể phục hồi, doanh nghiệp nhượng quyền cần thẳng thắn và nhanh chóng thỏa thuận với đối tác về việc đóng cửa chi nhánh.



TÓM TẮT

Các vấn đề đã bàn trong chương 8:

- Phát triển chi nhánh
 - Tập trung phát triển khu vực thị trường theo kế hoạch
 - + Xác định chiến lược phát triển của thương hiệu
 - + Xây dựng bản đồ phát triển thị trường
 - + Xác định vị trí và quy mô chi nhánh
 - + Đánh giá tiềm năng chi nhánh
 - Lựa chọn mặt bằng thích hợp nhất cho chi nhánh
 - Thiết kế, xây dựng và hoàn thiện chi nhánh
 - + Quy trình thiết kế và duyệt thiết kế chi nhánh
 - + Xây dựng và hoàn thiện chi nhánh
 - Xây dựng và triển khai kế hoạch khai trương chi nhánh
- - Phát triển nhượng quyền
 - Lựa chọn mô hình nhượng quyền
 - + Nhượng quyền chi nhánh (single unit franchising)
 - + Hợp đồng quản lý (Management contract)
 - + Nhượng quyền cấp 1 hay nhượng quyền độc quyền khu vực (Master franchising)
 - + Hợp đồng hợp tác phát triển khu vực (Area Developer)
 - + Đại diện khu vực (Area Representative)
 - + Liên doanh (Joint Venture)
 - + Mô hình kết hợp
 - Xây dựng chính sách nhượng quyền
 - + Phí cấp phép nhượng quyền chi nhánh (Initial franchise fee)
 - + Phí sử dụng thương hiệu và hỗ trợ chi nhánh (phí Royalty)
 - + Đóng góp vào quỹ tiếp thị/quảng cáo (Marketing fee/Ad fund contribution)
 - + Doanh thu từ chuỗi cung ứng
 - + Dịch vụ thiết kế và thi công cơ sở vật chất chi nhánh
 - + Các khoản thu từ cơ sở vật chất khác
 - + Doanh thu từ hoạt động đào tạo, huấn luyện

- Xây dựng chính sách hỗ trợ tài chính cho đối tác nhận quyền
- Xây dựng quy trình và công cụ tuyển dụng đối tác nhận quyền
 - + Xây dựng hồ sơ đối tác
 - + Chiến lược và hệ thống tuyển dụng
 - + Triển khai tuyển dụng đối tác
 - + Sàng lọc ứng viên
 - + Lựa chọn đối tác
 - + Ký kết
- Quản lý quan hệ trong kinh doanh nhượng quyền
- Pháp lý nhượng quyền
- Quản lý quy trình hồi phục chi nhánh

Chương chín

TRỞ LỰC VÀ GIẢI PHÁP

Ngành kinh doanh nào, tại bất kỳ thị trường nào, nhất là khi còn mới mẻ, lại không có những thử thách riêng của nó. Việt Nam, một thị trường đang phát triển, chấp chứng hội nhập vào kinh tế thế giới, không phải là ngoại lệ. Song song với tiềm năng thị trường là những thử thách chung của một thị trường đang phát triển, cộng với những thử thách riêng của đặc điểm thị trường và kinh tế Việt Nam. Chiến lược phát triển của doanh nghiệp nhượng quyền, do đó, cần phải được xây dựng dựa trên sự cân bằng cơ hội, thử thách bên ngoài với nguồn lực và năng lực bên trong. Trong chương này, chúng ta sẽ cùng bàn về những thử thách bên ngoài – thử thách của môi trường kinh doanh nhượng quyền thực tế tại Việt Nam, thử thách bên trong – thử thách về nguồn lực, năng lực của doanh nghiệp nhượng quyền Việt Nam, từ đó đưa ra những giải pháp thực tế hỗ trợ doanh nghiệp nhượng quyền trong nước phát triển.

MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Quy mô thị trường

Giải pháp tài chính

Cơ sở hạ tầng

Nguồn nhân lực

Chuỗi cung ứng

Nền tảng pháp lý

Hỗ trợ từ chính phủ

NĂNG LỰC BÊN TRONG

Hiểu biết kinh nghiệm

Nếp suy nghĩ

Nguồn lực đầu tư

Văn hóa nhượng quyền

A. MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Nhượng quyền chỉ mới nhen nhóm tại Việt Nam từ khoảng năm 2006-2007 sau khi luật thương mại 2005 có hiệu lực, nhưng thực sự sôi động từ những năm 2010-2011 khi nhiều thương hiệu quốc tế lớn bắt đầu thâm nhập thị trường. Sự xuất hiện của những đại gia nhượng quyền như Burger King năm 2011, Starbucks năm 2013, McDonald's năm 2014 trở thành những cột mốc quan trọng đánh dấu sự hình thành của một thị trường nhượng quyền trong nước. Tuy nhiên, tất cả chỉ là sự khởi đầu. Thị trường nhượng quyền có thể nói vẫn còn vô cùng non nớt, và cùng với sự non nớt đó là một loạt những thử thách đối với doanh nghiệp nhượng quyền, trong đó phải kể đến những vấn đề lớn như:

- Hiểu biết và kinh nghiệm chuyên ngành
- Quy mô thị trường
- Tốc độ phát triển cơ sở vật chất phục vụ thương mại, phục vụ ngành bán lẻ.
- Nguồn nhân sự có kỹ năng và chuyên ngành
- Chuỗi cung ứng phục vụ ngành nhượng quyền và bán lẻ
- Nền tảng pháp lý hỗ trợ ngành nhượng quyền và bán lẻ
- Hỗ trợ của chính phủ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ

1. Quy mô thị trường

Mặc dù đứng thứ hai tại khu vực Đông Nam Á về tổng dân số, sau Indonesia, thị trường Việt Nam trên thực tế không phải là thị trường 90 triệu dân. Tỷ lệ thành thị/nông thôn hiện còn ở mức 30/70 và dự đoán sẽ thay đổi ở mức 45/55 đến năm 2030. Tổng giá trị tiêu dùng của thị trường Việt Nam còn

thua xa các thị trường trong khu vực Đông Nam Á như Indonesia, Thái Lan, Phillipines, Malaysia, Singapore, và chỉ đứng trên Myammar, Cam pu chia, Lào, Brunei. Do đó, quy mô thị trường Việt Nam trong thời điểm hiện tại còn rất nhỏ. Điều đó cũng đồng nghĩa với tiềm năng thị trường hãy còn rất lớn trong tương lai. Do đó, doanh nghiệp nhượng quyền nên tranh thủ thời điểm này để củng cố và xây dựng mô hình nhượng quyền, chuẩn bị đón đầu sự phát triển của ngành trong tương lai.

SO SÁNH CHỈ SỐ THỊ TRƯỜNG TẠI MỘT SỐ THỊ TRƯỜNG ĐÔNG NAM Á (SPIRE RESEARCH)

	INDONESIA	MÀ LAI	THAI LAN	VIỆT NAM	SINGAPORE
	+250 MILLION	+30 MILLION	+67 MILLION	+90 MILLION	+5.5 MILLION
	1.2%	1.6%	0.3%	1%	1.6%
	868 B USD	313 B USD	387 B USD	171 B USD	298 B USD
	3,475	10,538	5,779	1,910	55,182
	 Dân số	 Tỷ lệ tăng dân số	 GDP	 GDP đầu người	

2. Giải pháp tài chính

Như đã nhắc đến trong chương 8 – Sẵn sàng để cất cánh, một trong những điều kiện cơ bản hỗ trợ ngành nhượng quyền phát triển là hỗ trợ tài chính cho cả doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền.

Đối với doanh nghiệp nhượng quyền, giải pháp tài chính có thể dễ dàng hơn do có nhiều lựa chọn về hình thức như nhà đầu tư cá nhân, nhà đầu tư chiến lược, mua bán sáp nhập, vay vốn kinh doanh, vv.... Tuy nhiên, điều mà doanh nghiệp cần chuẩn bị là nền tảng tổ chức, nhân sự, tiềm năng mô hình, hệ thống và thương hiệu. Để chuẩn bị cho việc kêu gọi đầu tư tài chính hỗ trợ phát triển, doanh nghiệp nên làm việc với chuyên viên hoặc cố vấn ngay từ thời gian đầu xây dựng mô hình và thương hiệu, nhằm có sự chuẩn bị chiến lược và nền tảng cho giao dịch tài chính này trong tương

lai. Đây là cách làm hiệu quả, thực tế và thành công nhất mà tác giả đã trải nghiệm tại các thị trường khu vực.

Đối với đối tác nhận quyền tại Việt Nam, vấn đề hỗ trợ tài chính hiện vẫn còn là một thử thách lớn do quy định và thủ tục cho vay tại Việt Nam chủ yếu dựa trên nền tảng thế chấp. Mô hình cho vay đầu tư nhượng quyền cho đến nay vẫn còn rất mới và rất ít ngân hàng hay tổ chức tài chính quan tâm, một phần là do cấu trúc tài chính của thị trường, một phần là do tính non nớt của thị trường nhượng quyền nội địa. Vì vậy, doanh nghiệp nhượng quyền cần chủ động liên kết với các ngân hàng hoặc tổ chức tài chính tại Việt Nam để đưa ra những lựa chọn tài chính thích hợp và an toàn cho các bên. Đối với ngành nhượng quyền, một trong những hình thức liên kết phổ biến là hợp đồng ba bên, doanh nghiệp nhượng quyền, đối tác nhận quyền, và đối tác cho vay tài chính, trong đó vai trò chủ yếu của doanh nghiệp nhượng quyền là cung cấp số liệu và hỗ trợ thông tin báo cáo về hoạt động của đối tác nhận quyền khi cần, giúp đối tác tài chính sớm nhận biết các trường hợp rủi ro hoặc khủng hoảng có thể xảy ra cho chi nhánh.

VÍ DỤ VỀ CHỌN HỖ TRỢ TÀI CHÍNH CỦA MỘT SỐ THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN TRÊN THẾ GIỚI

 THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN NHÀ HÀNG THỨC ĂN NHANH JACK IN THE BOX:		
HÌNH THỨC HỖ TRỢ	DOANH NGHIỆP NHƯỢNG QUYỀN HỖ TRỢ	ĐỐI TÁC THỨ 3 HỖ TRỢ
Phí cấp phép nhượng quyền	Không	Có
Chi phí đầu tư ban đầu	Không	Có
Chi phí đầu tư trang thiết bị	Không	Có
Chi phí đầu tư hàng hóa khai trương	Không	Có
Các khoản phải thu	Không	Có
Chi phí lương	Không	Có



THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN DỊCH VỤ CHĂM SÓC CHÓ DOGTOPIA

HÌNH THỨC HỖ TRỢ	DOANH NGHIỆP NHƯỢNG QUYỀN HỖ TRỢ	ĐỐI TÁC THỨ 3 HỖ TRỢ
Phí cấp phép nhượng quyền	Không	Không
Chi phí đầu tư ban đầu	Không	Có
Chi phí đầu tư trang thiết bị	Không	Có
Chi phí đầu tư hàng hóa khai trương	Không	Có
Các khoản phải thu	Không	Không
Chi phí lương	Không	Không



THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN CỬA HÀNG TIỆN LỢI AMPM

HÌNH THỨC HỖ TRỢ	DOANH NGHIỆP NHƯỢNG QUYỀN HỖ TRỢ	ĐỐI TÁC THỨ 3 HỖ TRỢ
Phí cấp phép nhượng quyền	Không	Không
Chi phí đầu tư ban đầu	Có	Có
Chi phí đầu tư trang thiết bị	Có	Có
Chi phí đầu tư hàng hóa khai trương	Không	Không
Các khoản phải thu	Không	Không
Chi phí lương	Không	Không



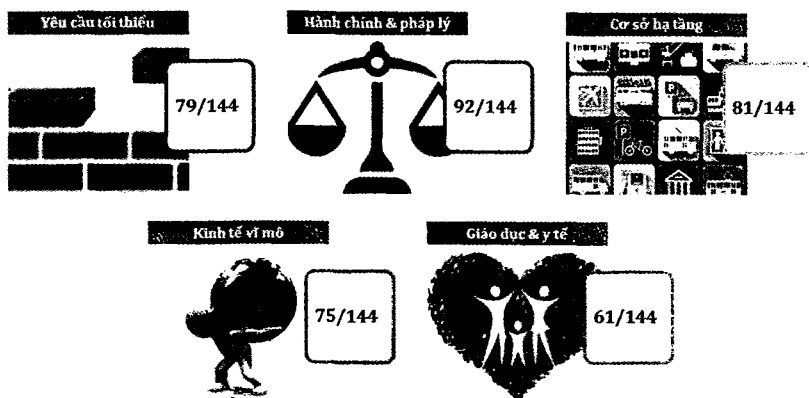
**THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN
DỊCH VỤ GIÁO DỤC BỒI DƯỠNG CHO
TRẺ EM MATHNASIUM LEARNING
CENTERS:**

HÌNH THỨC HỖ TRỢ	DOANH NGHIỆP NHƯỢNG QUYỀN HỖ TRỢ	ĐỐI TÁC THỨ 3 HỖ TRỢ
Phí cấp phép nhượng quyền	Không	Có
Chi phí đầu tư ban đầu	Không	Có
Chi phí đầu tư trang thiết bị	Không	Không
Chi phí đầu tư hàng hóa khai trương	Không	Không
Các khoản phải thu	Không	Không
Chi phí lương	Không	Không

3. Cơ sở hạ tầng

Sự phát triển về kinh tế của một thị trường bao giờ cũng gắn liền với sự phát triển cơ sở hạ tầng của thị trường đó. Ngành bán lẻ và nhượng quyền cũng không phải là một ngoại lệ. Khi cơ sở hạ tầng phát triển, cản trở về khoảng cách giữa các vùng miền không còn gây nhiều khó khăn cho hoạt động phân phối hỗ trợ kinh doanh. Việc kết nối thị trường Việt Nam với các nước trong khu vực khi doanh nghiệp phát triển cũng sẽ dễ dàng và hiệu quả hơn về chi phí. Sự phát triển của cơ sở hạ tầng cũng là nền tảng giúp Việt Nam phát triển kinh tế đến các khu vực nông thôn, vùng sâu vùng xa, cân bằng khoảng cách rất lớn về thu nhập giữa thành thị và nông thôn hiện tại, qua đó mở rộng quy mô thị trường nội địa. Tuy nhiên, cơ sở hạ tầng tại thị trường Việt Nam hiện tại còn đang trong giai đoạn khởi động phát triển. Doanh nghiệp nhượng quyền vì vậy cần phải hết sức thận trọng trong việc xây dựng bản đồ phát triển, tập trung phát triển theo cụm, theo khu vực, và mở rộng dần từ thị trường chủ đạo ra thị trường lân cận. Cách tiếp cận này đảm bảo việc phân phối sản phẩm, dịch vụ cần thiết trong chuỗi cung ứng của doanh nghiệp được cung ứng kịp thời, dễ dàng, hiệu quả về chi phí.

ĐÁNH GIÁ XẾP HẠNG CỦA WORLD BANK VỀ MỨC ĐỘ CẠNH TRANH CỦA THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH QUỐC TẾ

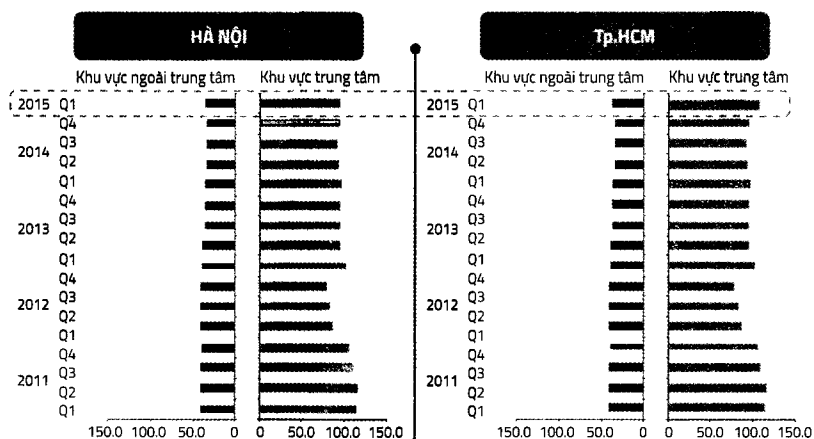


Riêng đối với doanh nghiệp bán lẻ, ẩm thực là những doanh nghiệp cạnh tranh bằng thương mại để phát triển, đây cũng là một trở ngại lớn trong hiện tại. Mặc dù Việt Nam đã bắt đầu khởi động các dự án đầu tư khu trung tâm thương mại như Aeon, Takashimaya, Parkson, Central hay các khu siêu thị và mua sắm phức hợp như Lotte Mart, Big C, Metro, hoặc các khu mua sắm phức hợp như Robinson, Marks và Spencer, tất cả chỉ là sự khởi đầu. Mặt bằng thương mại và mua sắm còn rất hạn chế về số lượng, tập trung ở các trung tâm thành thị lớn như Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đà Nẵng, và một số thành phố nhỏ hơn cạnh các trung tâm lớn như Bình Dương, Đồng Nai, Hải Phòng... Điều này làm cho giá thuê mặt bằng thương mại rất cao, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh của các thương hiệu nhượng quyền. Mặt bằng thuê ngoài từ các chủ sở hữu mặt bằng cá nhân thường dẫn đến nhiều khó khăn về tính ổn định và cam kết hợp đồng, giá cả, hạn chế trong vấn đề cung cấp tiện ích hoạt động, thiết kế và thi công... Doanh nghiệp nhượng quyền nên cân nhắc các yếu tố này khi xây dựng mô hình chi nhánh, nhằm đưa ra các mô hình thiết kế đa dạng, phù hợp với các loại mặt bằng thuê thực tế tại Việt Nam.

GIÁ THUÊ MẶT BẰNG THƯƠNG MẠI TẠI TP. HCM VÀ HÀ NỘI

BÁN LẺ - GIÁ THUÊ ĐÃ THOÁT ĐÁY

Nguồn: CBRE Việt Nam, Quý I 2015



4. Nguồn nhân lực

Như đã nhắc đến trong chương 6, nhân sự đóng vai trò vô cùng quan trọng trong kinh doanh nhượng quyền, từ góc độ hoạt động kinh doanh của chi nhánh cho đến nhân sự hỗ trợ đối tác nhận quyền. Do tính chất non nớt của thị trường Việt Nam, nguồn nhân sự có kiến thức và kinh nghiệm trong ngành vô cùng hạn chế, cộng với sự thiếu thốn về thông tin, thiếu thốn các chương trình đào tạo chuyên ngành nhượng quyền và bán lẻ, đây là một trong những thách thức to lớn đối với ngành nhượng quyền nói chung, và là thách thức chủ đạo cho doanh nghiệp nhượng quyền Việt Nam. Với nguồn nhân sự hạn chế, các thương hiệu nhượng quyền quốc tế và khu vực chắc chắn sẽ dễ dàng thu hút được nhân sự cao cấp hoặc có kinh nghiệm hơn trong ngành. Thị trường lao động ngành bán lẻ và nhượng quyền sẽ là thị trường cầu nhiều hơn cung từ nay cho đến năm 2020. Giải pháp nhân sự mà doanh nghiệp nhượng quyền Việt Nam nên cân nhắc là sử dụng dịch vụ đào tạo và phát triển đội ngũ của các doanh nghiệp tư vấn và đào tạo chuyên ngành bán lẻ và nhượng quyền, đi kèm với chính sách và kế hoạch phát triển nhân sự dài hạn nhằm đào tạo và gìn giữ nhân tài. Riêng đối với các hoạt động đào tạo cho đối tác nhận quyền, doanh nghiệp nên cân nhắc việc kết hợp giữa đội ngũ đào tạo doanh nghiệp đối với các chủ đề kỹ

thuật/kiến thức ngành nghề, và sử dụng đối tác đào tạo bên ngoài đối với các chủ đề quản trị, kỹ năng mềm, kỹ năng lãnh đạo...

THÁCH THỨC NHÂN SỰ TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM

Theo quan sát của công ty tư vấn BCG tại thị trường Đông Nam Á trong đó có Việt Nam, các doanh nghiệp vừa và nhỏ hiện tại chưa thực sự đầu tư và xây dựng những ưu thế vượt trội về con người do những thực tế khó khăn sau:

THIẾT KẾ VÀ LẬP KẾ HOẠCH	TUYỂN DỤNG	THỰC HIỆN	PHÁT TRIỂN	GẮN KẾT VÀ GIỮ CHÂN
- Quản lý nhân sự một cách đối phó và chưa có tầm nhìn dài hạn. - Không thiết lập kế hoạch chiến lược và hệ thống quản lý cho cán bộ cấp cao cũng như toàn bộ nhân viên. - Chưa có thêm chiến lược toàn diện nhằm phát triển và quản lý con người.	- Chưa xác định để xuất giá trị rõ ràng để thu hút nhân tài tốt nhất (người mới tốt nghiệp cũng như người từ các tổ chức khác). - Cơ chế tuyển dụng chưa đủ để đáp ứng các yêu cầu dài hạn về nguồn lực. - Hoạt động tuyển dụng còn manh mún, thiếu sự chia sẻ.	- Các phương pháp và thông lệ quản lý nhân tài và xây dựng đội ngũ lãnh đạo kế cận còn thiếu thống nhất dẫn đến những lỗ hổng lớn về lãnh đạo và các vị trí chủ chốt. - Thiếu minh bạch trong đánh giá hiệu quả công việc của cá nhân. - KPI chưa thấu tóm đầy đủ các thước đo hiệu quả công việc. - Phần lớn vẫn tin vào nhu cầu quản lý về nhận thức chứ không phải là quản lý hiệu quả công việc.	- Thiếu chương trình phát triển đội ngũ lãnh đạo tích hợp. - Những lỗ hổng về năng lực ở các vị trí trọng yếu. - Nhân sự chưa được giao các vai trò phù hợp. - Cần cải thiện nhiều hơn nữa về năng lực quản lý nhân viên của các lãnh đạo đơn vị kinh doanh (kỹ năng lãnh đạo)	- Mức độ cam kết nói chung còn thấp, đặc biệt là ở những nhân viên cấp dưới/người lao động trẻ.
- Chưa có cơ chế tuyển dụng và xây dựng đội ngũ lãnh đạo kế cận một cách có hệ thống, thiếu sự liên kết đến các yêu cầu về năng lực.				
Bộ phận nhân sự còn yếu, hoạt động manh mún và vẫn tập trung nhiều vào quản lý hành chính				
Tuyển dụng thừa và quá nhiều cấp nhân viên, dẫn đến thiếu văn hóa đề cao hiệu quả công việc				
Thiếu hỗ trợ về cơ sở hạ tầng nhân sự - dữ liệu nghèo nàn, thiếu các tiện nghi đào tạo tập trung				

Đối với ngành nhượng quyền, do tính chất nhiều tầng lớp nhân viên và tính chất đa chi nhánh, chất lượng và tính thống nhất trong đào tạo là một vấn đề thử thách. Giải pháp hữu hiệu nhất mà nhiều thương hiệu nhượng

quyền lớn trên thế giới đang sử dụng là kết hợp đào tạo online đối với các môn kiến thức và đào tạo thực tế đối với các môn thực hành. Tuy nhiên, chi phí đầu tư ban đầu cho một nền tảng đào tạo online khá lớn, và có thể là rào cản đối với doanh nghiệp nhượng quyền vừa và nhỏ tại Việt Nam. Nền tảng đào tạo thuê ngoài hiệu quả và tiết kiệm chi phí hiện nay tại Việt Nam có thể kể đến công ty GoGlobal với chuỗi các đơn vị bài về nhượng quyền. bán lẻ giúp học viên có thể học riêng lẻ, theo nhóm, theo doanh nghiệp, có thể chọn học theo môn hoặc theo khóa đến khi hoàn thành và được cấp chứng chỉ. Đây có thể là giải pháp tốt nhất cho doanh nghiệp nhượng quyền Việt Nam hiện tại. Giải pháp này cũng cho phép doanh nghiệp nhượng quyền xây dựng nền tảng riêng cho thương hiệu của mình, và sử dụng nền tảng này để đào tạo đối tác và đội ngũ nhân viên đối tác.



**PHÒNG VẤN BÀ KARLI FURMAGE
– CEO CÔNG TY ĐÀO TẠO NGÀNH
BÁN LẺ VÀ NHƯỢNG QUYỀN
GOGLOBAL**



Bà có thể cho biết những thử thách chính về vấn đề đào

tạo và phát triển nhân lực đối với các

doanh nghiệp nhượng quyền khởi nghiệp hoặc doanh nghiệp vừa và nhỏ?

Các doanh nghiệp ngày nay đã có nhận thức đúng đắn hơn về tầm quan trọng của đào tạo là góp phần vào sự phát triển của cả doanh nghiệp. Tuy nhiên, là chủ hoặc lãnh đạo doanh nghiệp, câu hỏi chúng ta thường phải đặt ra là làm thế nào để có thể hoàn vốn đầu tư cho các chương trình đào tạo. Ngoài ra, thử thách lớn nhất với các doanh nghiệp vừa và nhỏ có lẽ là ngân sách đào tạo hạn chế, nhưng nhu cầu bắt kịp sự phát triển về nội dung cũng như công nghệ ứng dụng trong đào tạo lại rất cao.



Đào tạo qua mạng có phải là hình thức đào tạo quan trọng đối với ngành bán lẻ và nhượng quyền?

Có thể nói doanh nghiệp bán lẻ và nhượng quyền không thể không áp dụng hình thức đào tạo qua mạng. Việc gửi nhân viên đi học một khóa học có thể làm cho nhân viên đó hăng hái hơn trong công việc. Tuy nhiên, theo nghiên cứu, người học chỉ có thể nhớ được 30% nội dung đào tạo sau một khóa học,

và tỷ lệ áp dụng những điều đã học vào công việc thực tế lại còn thấp hơn. Do đó, đào tạo nhất thiết phải mang tính liên tục, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển kỹ năng trong các điều kiện môi trường khác nhau, cho phép nhân viên áp dụng kỹ năng đã học vào công việc thực tế, tự ôn lại kiến thức và hoàn tất phần đánh giá bản thân, tương tác cùng đồng nghiệp, giáo viên để trao đổi, thảo luận khi cần. Hình thức tiếp cận này được gọi là tiếp cận phối hợp trong đào tạo. Và cũng vì thế, các hình thức đào tạo truyền thống như lớp học tập trung cần phải được kết hợp với đào tạo qua mạng, tự học, để hỗ trợ người học đạt được kết quả tối ưu nhất.

Học qua mạng là hình thức đào tạo mang lại rất nhiều lợi ích cho người học như:

- Học viên có thể học bất kỳ nơi đâu, bất kỳ lúc nào theo lịch trình cá nhân. Việc học có thể là tự học hoặc tương tác với giáo viên qua mạng.
- Học qua mạng cho phép bài giảng được phân nhỏ ra. Ngày nay, việc ép người học tập trung học một thời gian dài không còn mang lại hiệu quả nữa, nhất là đối với các doanh nghiệp đang vận hành và phát triển. Việc cử nhân viên đi học vài ngày hoặc một tuần làm gián đoạn và có thể gây xáo trộn công việc hiện tại. Do đó, việc rút ngắn các khóa học tập trung và thay vào đó bằng hình thức đào tạo qua mạng giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề tổ chức nhân sự này.
- Hình thức đào tạo qua mạng giúp doanh nghiệp nhượng quyền đảm bảo chất lượng và kiến thức truyền đạt cho tất cả học viên được thống nhất, giúp doanh nghiệp nhượng quyền tương tác và đánh giá được không những với đội ngũ doanh nghiệp mà còn có thể tương tác và đánh giá đội ngũ của đối tác nhận quyền mà không bị bất kỳ rào cản nào về vị trí địa lý.
- Việc đánh giá và theo dõi từng nhân viên sau từng khóa đào tạo đều được ghi nhận và báo cáo nhanh chóng cho giám đốc bộ phận nhằm hỗ trợ việc đánh giá và phát triển tài năng.
- Vì có thể tự học, học theo thời khóa biểu cá nhân, và có thể tương tác với bạn học, giáo viên một cách dễ dàng, học qua mạng giúp học viên thoải mái trong thời gian học và do đó đạt hiệu quả cao hơn trong vấn đề nhớ và áp dụng kiến thức. Ngoài ra, việc kết hợp học qua mạng trước khi dự lớp đào tạo tập trung cũng giúp học viên tự tin hơn, có sự chuẩn bị chu đáo hơn khi đến lớp, và do đó giúp học viên trao đổi, thảo luận, và tương tác tốt hơn trong lớp học.

- Đào tạo qua mạng cũng giúp giảm thiểu chi phí đào tạo cho doanh nghiệp, và do đó là hình thức tiếp cận hợp lý nhất dành cho doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Một trong những lý do đối tác mua nhượng quyền là được đào tạo kiến thức và kỹ năng trong ngành. Để có thể đạt được hiệu quả tối ưu trong đào tạo, doanh nghiệp nhượng quyền nhất thiết phải kết hợp các chương trình huấn luyện qua mạng với phương pháp đào tạo truyền thống như lớp học, hội thảo, tư vấn trong công việc, giúp đối tác và đội ngũ của họ vận hành và quản lý hiệu quả hơn.

Câu hỏi: Có giải pháp nào dành cho các doanh nghiệp nhượng quyền vừa và nhỏ với ngân sách đầu tư đào tạo và phát triển còn hạn chế hay không?

Trả lời: Đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ có ngân sách hạn chế, doanh nghiệp nên kết hợp tự đào tạo một phần và thuê ngoài một phần đối với những kỹ năng chung. Doanh nghiệp cũng nên tìm hiểu các hệ thống đào tạo qua mạng để có thể kết hợp đào tạo qua mạng với đào tạo truyền thống. Ví dụ tại Goglobal, chúng tôi cung cấp hệ thống đào tạo qua mạng theo nhu cầu doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể chọn khóa đào tạo có sẵn cho nhân viên theo học, có thể đặt hàng các khóa đào tạo vừa online vừa offline, cũng có thể thuê riêng hệ thống và hiệu chỉnh nội dung theo nhu cầu của doanh nghiệp.

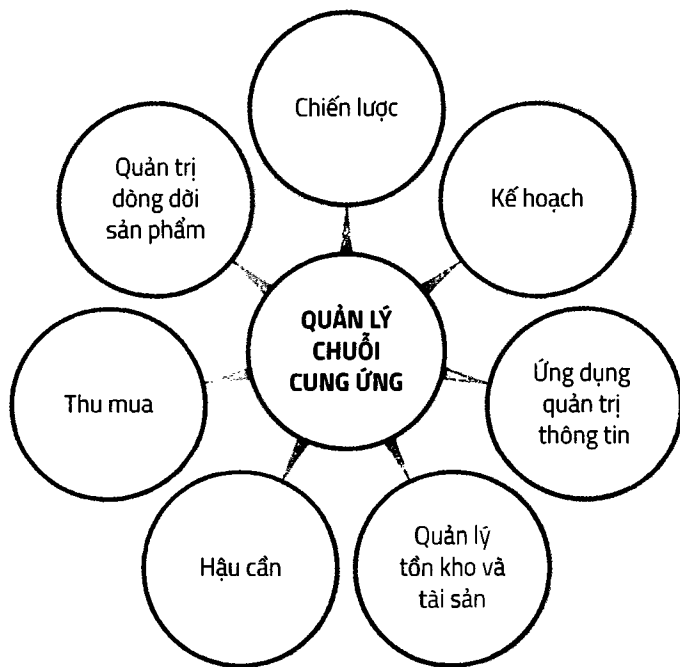
5. Chuỗi cung ứng

Việc chủ động quản lý tất cả các hoạt động trong chuỗi cung ứng là nhằm mục tiêu tối đa hóa giá trị khách hàng, và xây dựng cho doanh nghiệp một lợi thế cạnh tranh bền vững. Hoạt động chuỗi cung ứng bao gồm nhiều hoạt động, từ phát triển sản phẩm, tìm nguồn cung ứng, sản xuất, hậu cần, và quản lý hệ thống thông tin trên máy tính nhằm kết nối và quản trị các hoạt động trên. Với một hệ thống chuỗi cung ứng chuyên nghiệp và hiệu quả, toàn hệ thống từ đối tác cung ứng, doanh nghiệp nhượng quyền, đối tác nhận quyền, và khách hàng đều có lợi. Một số lợi ích cho doanh nghiệp nhượng quyền bao gồm:

- Sự phát triển lợi nhuận doanh nghiệp: Theo nghiên cứu của AT Kearney, chuỗi cung ứng không hiệu quả có thể làm lãng phí đến 25% chi phí hoạt động của doanh nghiệp. Đôi khi, nếu có thể tiết

kiệm 5% chi phí chuỗi cung ứng, lợi nhuận doanh nghiệp có thể tăng lên gấp đôi.

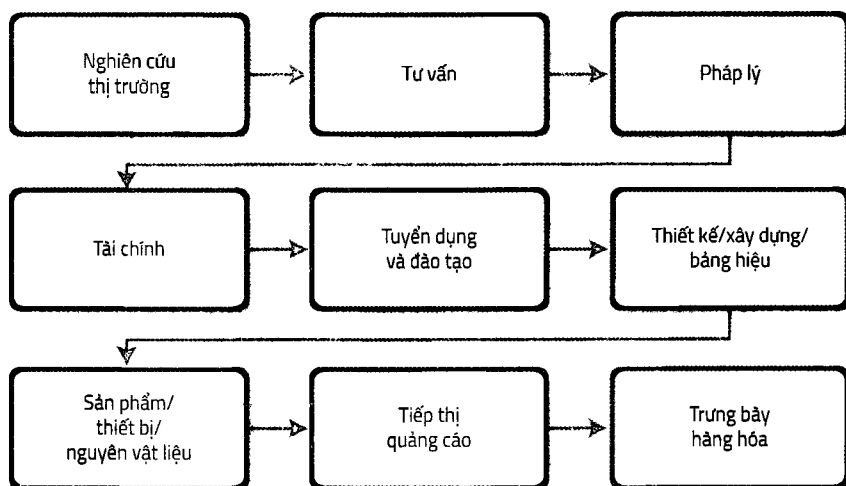
- **Cắt giảm được vốn lưu động:** Với kế hoạch sản xuất và quay vòng nguyên vật liệu hiệu quả, doanh nghiệp có thể cắt giảm được tồn kho, rủi ro các khoản phải trả, phải thu, đẩy nhanh việc thu hồi tiền mặt, hỗ trợ dòng tiền tích cực cho doanh nghiệp.
- **Xây dựng hiệu quả vốn cố định:** Với chiến lược chuỗi cung ứng hiệu quả, việc xây dựng hoặc thuê kho bãi chẳng hạn sẽ ở mức phù hợp với quy mô hoạt động và phát triển, qua đó cắt giảm các khoản đầu tư chưa cần thiết cho doanh nghiệp.
- **Tối thiểu hóa chi phí cung ứng:** Một chuỗi cung ứng được xây dựng và cải tiến theo yêu cầu hiệu quả có thể giúp doanh nghiệp cắt giảm được nhiều chi phí không hợp lý trong suốt quá trình vận động từ nguyên vật liệu đầu vào đến sản phẩm cuối cùng phục vụ khách hàng. Do đó, việc quản lý chuỗi cung ứng đóng vai trò hết sức quan trọng trong sự thành công về thương mại của doanh nghiệp và hệ thống nhượng quyền.



Từ những chia sẻ trên đây, có thể nhìn thấy ngay một số thách thức về quản lý chuỗi cung ứng tại thị trường Việt Nam như sau:

- **Chiến lược và kế hoạch:** Chuỗi cung ứng là một bộ phận đóng vai trò quan trọng đối với hiệu quả kinh doanh và khả năng phát triển của doanh nghiệp nhượng quyền. Căn cứ trên chiến lược, mục tiêu kinh doanh và phát triển, doanh nghiệp trước hết cần phải xây dựng chiến lược và kế hoạch chuỗi cung ứng sao cho hạ tầng chuỗi cung ứng được chuẩn bị sẵn sàng, làm nền tảng cho thương hiệu phát triển. Nếu thương hiệu đang hoạt động tại Tp.HCM chẳng hạn, trước khi phát triển ra thị trường Đà Nẵng hoặc Hà Nội theo kế hoạch, bộ phận cung ứng cần phải chuẩn bị tất cả các nền tảng để cung ứng hàng hóa đến các thị trường mới một cách nhanh chóng, đúng thời gian yêu cầu, với chi phí thấp nhất. Tuy nhiên, trên thực tế, nhiều doanh nghiệp Việt Nam chưa đánh giá đúng mức tầm quan trọng của chiến lược chuỗi cung ứng, và do đó, xem bộ phận này như một bộ phận hỗ trợ vận hành, phản ứng theo nhu cầu vận chuyển hàng hóa. Cách làm này chính là lý do gây ra nhiều trở ngại cho hoạt động của chi nhánh trong vận hành và hiệu quả của chi nhánh về chi phí. Giải pháp hữu hiệu nhất mà doanh nghiệp Việt Nam cần triển khai là xây dựng chiến lược, kế hoạch, và mô hình phát triển chuỗi cung ứng ngay sau khi hoàn thành chiến lược và kế hoạch phát triển nhượng quyền. Có như thế, nền tảng nhượng quyền mới có thể vững chắc và hoạt động của hệ thống chi nhánh mới được đảm bảo.
- **Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý chuỗi cung ứng:** Khi quy mô hoạt động của doanh nghiệp nhượng quyền còn nhỏ, vẫn để đặt hàng, quản lý hàng tồn, vận chuyển hàng hóa, v.v... có thể được ghi nhận và quản lý bằng Excel trên máy tính. Tuy nhiên, dữ liệu ghi nhận theo hình thức này đã quá lỗi thời, trở thành dữ liệu chết do không đóng góp gì được vào quá trình phân tích, tối đa hóa hiệu quả chuỗi cung ứng trong toàn hệ thống. Doanh nghiệp nhượng quyền nhất thiết phải đầu tư hệ thống công nghệ thông tin hỗ trợ hoạt động của chuỗi cung ứng, từ khâu đặt hàng đầu tiên đến sản xuất, đến lưu kho và khâu giao hàng cuối cùng. Có như vậy doanh nghiệp mới theo dõi và đánh giá được hiệu quả về thời gian và chi phí của toàn hệ thống theo từng khâu, qua đó để ra những biện pháp

- thích hợp nhằm cải thiện và tối đa hóa hiệu quả của chuỗi cung ứng. Hiện tại, ít doanh nghiệp tại Việt Nam hiểu và nhận thấy tầm quan trọng và hiệu quả kinh tế của ứng dụng này, nhất là đối với khối doanh nghiệp vừa và nhỏ với những hạn chế về vốn đầu tư. Tuy nhiên, tác giả đề nghị doanh nghiệp cân nhắc lợi ích và hiệu quả đầu tư của hệ thống thông tin này và mạnh dạn đầu tư để xây dựng được lợi thế cả về hoạt động, chi phí, lẫn phát triển cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể tìm hiểu và khởi động bằng những hệ thống đơn giản với khả năng nâng cấp tính năng theo sự phát triển và quy mô doanh nghiệp.
- Đối tác cung ứng:** Trong chuỗi cung ứng của ngành nhượng quyền và bán lẻ, có rất nhiều đối tác cung ứng sản phẩm và dịch vụ tham gia đóng góp theo các giai đoạn phát triển nhượng quyền khác nhau. Có lẽ sẽ không thể kể hết ra đây nhưng doanh nghiệp nên tham khảo các đối tác chủ đạo, có tầm ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả hoạt động và sự phát triển nhượng quyền của doanh nghiệp.



Tùy thuộc vào quy mô hoạt động khác nhau mà chuỗi cung ứng có thể đơn giản hoặc phức tạp hơn. Nhìn chung, do thị trường nhượng quyền Việt Nam còn non nớt, hầu hết các đối tác tham gia trong chuỗi giá trị cũng hãy còn rất hạn chế về kiến thức và kinh nghiệm, trừ một số đối tác nước ngoài đã có kinh nghiệm tại các thị trường khác trên thế giới hay trong khu vực. Doanh nghiệp nhượng quyền Việt Nam do đó nên thận trọng trong việc

lựa chọn đối tác. Đối với đối tác nước ngoài, nên lựa chọn các đối tác có kinh nghiệm vận hành tại thị trường Việt Nam để hiểu và dự đoán trước những khó khăn trong kinh doanh tại thị trường nội địa. Đối với đối tác nội địa, doanh nghiệp nên đánh giá hoặc nhờ chuyên viên tư vấn đánh giá năng lực đối tác trước khi tiến hành ký kết. Một đối tác không có tầm nhìn, không có chiến lược, kế hoạch, ngoài việc cung ứng giá rẻ hoặc chiết khấu cao, thật ra không đóng góp gì được vào sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp nhượng quyền, sự đóng góp vào chiến lược và kế hoạch hỗ trợ phát triển cho hệ thống mới chính là giá trị của đối tác cung ứng.

- **Hậu cần (logistics):** Do cơ sở hạ tầng đường sá, kênh vận chuyển tại Việt Nam còn hạn chế, việc chuyên chở và vận chuyển hàng hóa, nhất là giữa các vùng miền khi doanh nghiệp nhượng quyền phát triển, vẫn còn là một khó khăn. Do đó, để tối đa hóa hiệu quả hậu cần, doanh nghiệp nên chuẩn bị kế hoạch phát triển chuỗi cung ứng song song với việc phát triển thị trường, tránh các trường hợp phát triển thị trường không theo bản đồ phát triển hoặc phát triển chuỗi cung ứng chậm hơn so với tốc độ phát triển thị trường, gây khó khăn trong hoạt động kinh doanh chi nhánh.
- **Nhân sự và tính chuyên nghiệp của đội ngũ:** Quản trị chuỗi cung ứng là một vị trí vô cùng quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến việc vận hành và hiệu quả kinh doanh của toàn hệ thống. Đôi khi, doanh nghiệp chỉ tập trung vào vấn đề nâng cao doanh thu mà quên rằng chi phí giá thành và chi phí hoạt động cần được kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo lợi nhuận kinh doanh. Một trong những chi phí có ảnh hưởng trực tiếp và quan trọng nhất chính là chi phí chuỗi cung ứng. Do đó, đội ngũ quản lý chuỗi cung ứng phải là những nhân sự có kiến thức, hiểu biết, kinh nghiệm để có thể xây dựng chiến lược, kế hoạch, và triển khai hoạt động cung ứng một cách suôn sẻ và hiệu quả, theo tiến độ phát triển và quy mô doanh nghiệp. Tại Việt Nam, nhân sự chuyên ngành cung ứng trên thực tế còn rất hạn chế. Phần lớn nhân sự trong ngành là do các công ty nước ngoài đào tạo theo nhu cầu công việc. Do đó, ngoài hạn chế về số lượng, việc thu hút nguồn nhân sự này làm việc tại các doanh nghiệp Việt Nam cũng là một khó khăn. Tuy nhiên, doanh nghiệp không nên vì thế mà bỏ nhiệm nhân sự bất

kỳ đảm nhiệm vị trí này. Sử dụng nhân sự không đủ trình độ hoặc thiếu hiểu biết không những ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp mà còn ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của đối tác nhận quyền, vô hình trung gây trở ngại cho sự phát triển của thương hiệu và hệ thống.

6. Nền tảng pháp lý

Đi đôi với tình hình thị trường nhượng quyền Việt Nam hết sức non trẻ, luật nhượng quyền cũng chỉ vừa ra đời năm 2006 với những nền tảng pháp lý ban đầu. Vì vậy, hầu như chưa có một trường hợp thực tế áp dụng luật này để giải quyết tranh chấp giữa hai bên đối tác nhượng quyền và nhận quyền. Điều này cũng đồng nghĩa với việc sẽ có những yêu cầu hiệu chỉnh, cập nhật liên quan khi thị trường phát triển hoặc khi số vụ tranh chấp về nhượng quyền bắt đầu xuất hiện hoặc tăng lên trong tương lai. Do đó, dù là doanh nghiệp nhượng quyền hay đối tác nhận quyền, các bạn cũng nên hết sức lưu ý vấn đề quyền và nghĩa vụ được nêu trong hợp đồng nhượng quyền để có thể tự bảo vệ khi xảy ra tranh chấp. Tác giả khuyên các bạn không nên tiết kiệm chi phí liên quan đến việc soạn thảo hoặc kiểm tra hợp đồng nhượng quyền, và nên nhờ luật sư chuyên ngành hỗ trợ tư vấn trước khi ký kết.



GÓC CHUYÊN GIA:
PHÓNG VẤN ÔNG NGUYỄN
BÁ BÌNH, PHÓ KHOA LUẬT
THƯƠNG MẠI VÀ NGOẠI
THƯƠNG, TRƯỞNG BAN GIẢI
QUYẾT TRANH CHẤP QUỐC
TẾ, ĐẠI HỌC LUẬT HÀ NỘI.



Theo ông, môi trường pháp lý tại Việt Nam có những khó khăn gì cho việc phát triển ngành kinh doanh nhượng quyền?

Cần nhìn lại một chút về mặt lịch sử. Trước năm 2006 – năm mà Luật Thương mại 2005 bắt đầu có hiệu lực, thì môi trường pháp lý ở Việt Nam rất khó khăn cho nhượng quyền thương mại tồn tại và phát triển. Nhượng quyền thương

mại lúc đó không được công nhận như một phương thức kinh doanh riêng biệt, mà chỉ được coi như một dạng hoạt động công nghệ và bị điều chỉnh bởi luật về hợp đồng licence và luật về chuyển giao công nghệ. Các doanh nghiệp muốn nhượng quyền đành phải hoạt động lẩn quẩn trong những luật này bằng cách chia hợp đồng nhượng quyền thành các hợp đồng khác nhau như hợp đồng mua bán, hợp đồng chuyển giao công nghệ và hợp đồng dịch vụ đào tạo. Nói như luật sư Giles Cooper của Hãng luật Baker và McKenzie Việt Nam thì đó là một việc làm giống như “nổi tròn úp vung méo”, làm nản lòng các nhà nhượng quyền cả nội địa và nước ngoài.

Thế nhưng từ năm 2006 đến nay, tình hình đã khác rất nhiều. Luật Thương mại 2005, tiếp theo đó là các văn bản dưới luật (như Nghị định 35 năm 2006 của Chính phủ, Thông tư 09 năm 2006 của Bộ Thương mại [nay là Bộ Công Thương]) đã kiến tạo nên hệ thống các quy định pháp lý riêng biệt, rõ ràng cho lĩnh vực nhượng quyền.

Các quy định pháp luật riêng biệt về nhượng quyền Việt Nam cơ bản phù hợp với thực tiễn quốc tế, hiện đại, soạn thảo công phu và cân bằng được vấn đề tự do kinh doanh với bảo vệ bên nhận quyền. Tuy nhiên, đi sâu vào từng quy định thì cũng vẫn còn một số tồn tại. Chẳng hạn với quy định pháp lý như hiện nay, nếu có tranh chấp cũng sẽ khó minh định đâu là nhượng quyền, đâu là hợp đồng khác như licence, hợp đồng phân phối do định nghĩa nhượng quyền vẫn còn khá rộng. Hay giữa luật và văn bản hướng dẫn vẫn còn có chỗ chưa thống nhất. Ví dụ, ở Nghị định 35 và Thông tư 09 quy định các nghĩa vụ của bên nhượng quyền dưới dạng bắt buộc, trong khi Luật Thương mại Việt Nam lại quy định các nghĩa vụ của bên nhượng quyền dưới dạng “trừ trường hợp có quy định khác” (Điều 287), nghĩa là các bên có thể thỏa thuận khác đi về nghĩa vụ của bên nhượng quyền.

Cũng cần nói thêm là ngoài các quy định pháp luật trực tiếp về nhượng quyền như nêu trên, thì các quy định pháp luật thương mại chung như Luật Sở hữu trí tuệ, Luật Cạnh tranh... của Việt Nam cũng đã tạo khung pháp lý khá đầy đủ và cần thiết cho các vấn đề liên quan trong hoạt động nhượng quyền.

Nếu nhìn rộng ra toàn bộ hệ thống pháp luật, thì cũng phải thấy rằng Việt Nam chưa có những chính sách pháp luật riêng, mạnh mẽ để hỗ trợ, khuyến khích các doanh nghiệp vừa và nhỏ kinh doanh nhượng quyền như trường hợp Malaysia.

Thế nhưng, theo tôi, nếu hình dung nhượng quyền thương mại như một chiếc phi cơ thì các quy định pháp luật hiện hành của Việt Nam, đặc biệt là các quy

định pháp luật riêng biệt cho nhượng quyền, thực sự đã tạo ra đường băng. Thế còn phi cơ có cất cánh được hay không thì không chỉ cần đường băng mà còn cần nhiều yếu tố khác. Nhượng quyền thương mại cũng vậy, hiệu quả của việc thực thi pháp luật trên thực tế còn thấp, hay môi trường kinh tế, thương mại, văn hóa – xã hội sẽ ảnh hưởng lớn tới sự phát triển của từng hệ thống nhượng quyền cũng như toàn lĩnh vực nhượng quyền thương mại ở Việt Nam.



Đứng từ góc độ doanh nghiệp nhượng quyền, đâu là những thử thách về pháp lý khi kinh doanh nhượng quyền tại Việt Nam?

Ngoài các khó khăn pháp lý nói chung như đã đề cập ở trên, thì một số quy định pháp lý ảnh hưởng trực tiếp tới quyền lợi của bên nhượng quyền cũng chưa được quy định rõ. Ví dụ, trách nhiệm của bên nhận quyền ra sao nếu không tuân thủ đúng các nghĩa vụ hậu hợp đồng như ngừng sử dụng nhãn hiệu, tên thương mại, khẩu hiệu kinh doanh, biểu tượng kinh doanh... của bên nhượng quyền. Thế nhưng, mối lo và cũng là khó khăn lớn nhất cho các nhà nhượng quyền ở Việt Nam có lẽ là vấn đề hiệu quả thực thi pháp luật còn thấp. Ví dụ, dù pháp luật sở hữu trí tuệ của Việt Nam đã có và cơ bản phù hợp với pháp luật thế giới, nhưng hiện tượng vi phạm nhãn hiệu cũng như các đối tượng sở hữu trí tuệ khác trên thực tế ở Việt Nam vẫn còn nhiều. Văn hóa thượng tôn pháp luật, tôn trọng hợp đồng còn chưa thực rõ nét ở Việt Nam cũng là trở ngại lớn khi bên nhượng quyền muốn duy trì sự đồng nhất của hệ thống, nhưng bên nhận quyền lại không tuân thủ nghiêm túc pháp luật, tuân thủ nghiêm túc hợp đồng.



Đứng từ góc độ đối tác nhận quyền, đâu là những khó khăn pháp lý trong việc mua và kinh doanh nhượng quyền?

Pháp luật nhượng quyền thương mại ra đời xuất phát từ một trong những nền tảng cơ bản là để bảo vệ bên nhận quyền. Lý do là trong quan hệ nhượng quyền luôn tồn tại sự bất cân xứng về quyền lực, về thông tin, trong đó bên nhận quyền luôn ở thế bất lợi. Việt Nam cũng đưa ra các quy định pháp luật riêng biệt về nhượng quyền thương mại trên cơ sở triết lý đó và cố gắng làm được điều đó. Dĩ nhiên, pháp luật Việt Nam cũng còn có một số điểm thiếu hụt có thể sẽ gây khó khăn, bất lợi cho bên nhận quyền. Ví dụ, khác với nhiều nước trên thế giới, Việt Nam không đưa ra quy định buộc bên nhượng quyền phải có thông báo trước cho bên nhận quyền về việc không gia hạn hợp đồng nhượng quyền. Hay vấn đề thiếu thống nhất trong quy định của Luật Thương

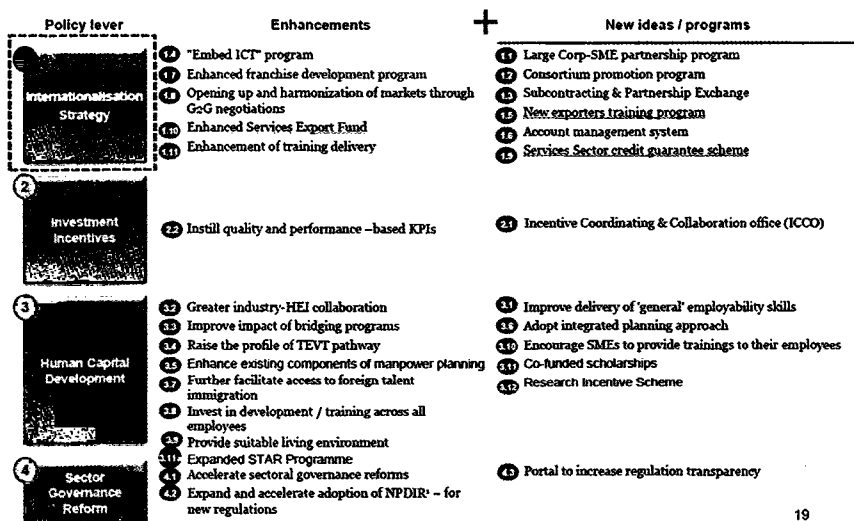
mại 2005 và các văn bản hướng dẫn thi hành như đã nói ở phần trên về nghĩa vụ của bên nhượng quyền. Tuy vậy, nói đi nói lại thì có lẽ khó khăn pháp lý lớn nhất cho bên nhận quyền cũng giống với bên nhượng quyền đó là việc thực thi pháp luật ở Việt Nam vẫn còn thiếu hiệu quả. Điều đó khiến cho những quyền và lợi ích của bên nhận quyền nếu bị xâm phạm bởi bên nhượng quyền – bên mà về mặt bản chất kinh tế, có nhiều lợi thế hơn về quyền lực và thông tin – khó lòng được bảo vệ thông qua cơ chế pháp lý.

7. Hỗ trợ từ chính phủ

Tại một số nước trong khu vực như Singapore, Malaysia nơi chiến lược phát triển kinh tế quốc gia gắn liền với chiến lược phát triển khối kinh tế tư nhân, việc hỗ trợ phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ trở thành mục tiêu dài hạn, được triển khai bằng các kế hoạch ngắn hạn và KPI cụ thể. Ví dụ một trong bốn nền tảng trong chiến lược phát triển kinh tế của Malaysia đến năm 2020 là phát triển ngành dịch vụ qua việc phát triển khối doanh nghiệp vừa và nhỏ. Để đạt được mục tiêu trên, kế hoạch 11 của Bộ kế hoạch đầu tư Malaysia 2016-2020 được phát triển bao gồm bốn chính sách và 29 kế hoạch hành động cụ thể cho ngành dịch vụ như sau:

29 action plan items will be implemented

Includes enhancements to current programs AND proposals for new programs



1. National Policy for Development and Implementation of Regulations

Tác giả trích đăng nội dung nguyên bản bằng tiếng Anh như trên theo bài phát biểu của đại diện Bộ Kế hoạch đầu tư Malaysia trong hội thảo nhượng quyền quốc tế Malaysia năm 2015 (Franchise International Malaysia 2015) diễn ra tại Kuala Lumpur tháng 05/2015.

Trong chính sách thứ nhất – chiến lược quốc tế hóa doanh nghiệp Malaysia, độc giả có thể thấy kế hoạch hành động 1.7 là kế hoạch phát triển ngành nhượng quyền. Tại sao ngành nhượng quyền lại được chính phủ Malaysia chú trọng như thế? Có thể nói nhượng quyền là mô hình dễ dàng và nhanh chóng nhất giúp doanh nghiệp vừa và nhỏ phát triển nhanh tại thị trường nội địa, làm nền tảng bước ra khu vực và thế giới. Để thực hiện được điều này, chính phủ thành lập ủy ban hỗ trợ tư vấn doanh nghiệp vừa và nhỏ, gắn liền với quỹ hỗ trợ tài chính dành cho doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác mua nhượng quyền. Ủy ban hỗ trợ và tư vấn này có trách nhiệm xác định các mô hình và thương hiệu tiềm năng, kết nạp doanh nghiệp vào chương trình xuất khẩu mô hình và thương hiệu, và cùng với cam kết này, tiến hành triển khai đào tạo, nâng cao kiến thức và kỹ năng của chủ doanh nghiệp cũng như tư vấn xây dựng mô hình và thương hiệu cho doanh nghiệp. Tác giả rất may mắn được chọn là một trong những chuyên gia tư vấn và đào tạo cho doanh nghiệp nhượng quyền vừa và nhỏ tại Malaysia, và do đó đã tham gia rất nhiều các buổi hội thảo, tư vấn doanh nghiệp do chính phủ Malaysia tổ chức và hỗ trợ hoàn toàn về tài chính. Qua đó, có thể thấy doanh nghiệp nhượng quyền vừa và nhỏ của Malaysia đã có những khởi đầu thuận lợi hơn rất nhiều so với doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam, nơi mà các doanh nghiệp hiện vẫn còn rất loay hoay với những khó khăn chồng chất về tài chính cũng như về kinh nghiệm và kiến thức.

Trước một thử thách nằm ngoài khả năng ảnh hưởng của doanh nghiệp, tác giả khuyến doanh nghiệp nên tự thân vận động, chủ động tìm hiểu, học hỏi, tích cực tham gia các hội thảo chuyên đề, nhằm nâng cao kiến thức bản thân về ngành và hình thức kinh doanh nhượng quyền. Quyển sách này thật ra cũng xuất phát từ mong muốn hỗ trợ một phần cho doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. Ngoài ra, trong khả năng giới hạn của mình, tác giả sẵn sàng hỗ trợ giải đáp các thắc mắc chuyên môn khác của doanh nghiệp trong thời gian tìm hiểu và xây dựng mô hình, thương hiệu nhượng quyền với tầm nhìn vươn ra khu vực và thế giới.

B. NĂNG LỰC BÊN TRONG

Môi trường kinh doanh bao giờ cũng có những thử thách riêng tại từng thị trường, nhất là một thị trường nhượng quyền hãy còn chập chững tại Việt Nam. Đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ, những doanh nghiệp linh hoạt, sáng tạo, và năng động, thử thách luôn đi kèm cùng giải pháp. Do đó, những thử thách trên đây đối với môi trường nhượng quyền tại Việt Nam không phải là những thử thách quá lớn có thể gây ra những trở ngại đáng kể đối với doanh nghiệp Việt Nam. Trên thực tế, thị trường sẽ có những thay đổi và chuyển động cùng với sự phát triển của ngành, làm giảm đi áp lực môi trường đối với doanh nghiệp. Thử thách và trở ngại lớn nhất, do đó, không xuất phát từ môi trường, mà xuất phát chính từ bản thân doanh nghiệp. Đối với ngành nhượng quyền nói riêng, có ba thử thách cơ bản mà doanh nghiệp Việt Nam cần lưu ý. Nếu không tự mình phấn đấu và vượt qua được những trở ngại do chính bản thân tạo ra này, doanh nghiệp khó có thể mà phát triển, nhất là đối với ngành nhượng quyền là một ngành có đòi hỏi rất cao về hệ thống và tính chuẩn mực.

1. Nếp suy nghĩ

Như đã nhắc đến trong chương 3 – “Refresh” doanh nghiệp, do tính chất phát triển của nền kinh tế tư nhân tại Việt Nam, tầm nhìn và nếp suy nghĩ dài hạn là hàng xa xỉ phẩm đối với nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ. Có thể nói trong thời gian nền kinh tế còn non nớt, khi kinh doanh là một ý niệm còn tranh tối tranh sáng, khi triết lý kinh doanh là thà lấy một đồng hôm nay còn hơn 10 đồng ngày mai, nếp suy nghĩ ngắn hạn này đã ăn sâu vào tiềm thức, vô hình trung chi phối tất cả các quyết định của doanh nghiệp. Nếu chọn mô hình phát triển nhượng quyền, một hệ thống yêu cầu tính minh bạch, cam kết đầu tư và hỗ trợ dài hạn, liệu doanh nghiệp Việt Nam có vượt qua được trở ngại lớn nhất này? Thay đổi bao giờ cũng bắt đầu từ nếp suy nghĩ. Nếu tất cả mọi thứ giữ nguyên nhưng có sự thay đổi về tư tưởng và suy nghĩ, ngay lập tức doanh nghiệp đã có thể giải quyết được 50% vấn đề nền tảng thành công. Từ ngắn hạn sang dài hạn, từ tranh thủ sang đầu tư, hành trình thay đổi có thể là tích tắc

cũng có thể là vô tận. Nếu không thể vượt qua cửa ải này, nhượng quyền chỉ nên được nhắc đến như một giấc mơ đẹp. Doanh nghiệp vẫn có thể thành công trong thời gian đầu hoạt động nếu không tích cực thay đổi, nhưng sớm muộn gì, nếp suy nghĩ ngắn hạn này cũng sẽ dừng chân tại bờ vực của sự khủng hoảng.

Giải pháp? Không có giải pháp. Chỉ có sự quyết tâm, tinh thần vươn lên và hòa nhập vào sự phát triển của kinh tế khu vực và thế giới. Mỗi cá nhân, mỗi doanh nghiệp sẽ có một điểm bùng phát khác nhau. Mỗi cá nhân, mỗi doanh nghiệp sẽ có những ngòi nổ khác nhau. Nếu bản thân không nhận thức được hoặc nhận thức được nhưng không hành động được, doanh nghiệp có thể nhờ đến sự trợ lực bên ngoài để đẩy hệ thống đến điểm bùng phát định mệnh đó, nơi mà chỉ có sự thay đổi có thể tồn tại, nơi mà sự dừng lại chính là điểm khởi đầu. Tác giả đặt tên cho nó là **Ngày Số Không (Day Zero)** trong hành trình xây dựng mô hình và thương hiệu nhượng quyền.

7 LÝ DO KHIẾN DOANH NGHIỆP NHƯỢNG QUYỀN THẤT BẠI

1. Thiếu vốn đầu tư

Câu hỏi mà tác giả thường gặp nhất khi doanh nghiệp bắt đầu có ý định nhượng quyền là: “Tôi muốn nhượng quyền. Vậy tôi cần chuẩn bị hệ thống nhượng quyền như thế nào và chi phí tư vấn là bao nhiêu?” Trên thực tế, câu hỏi mà doanh nghiệp cần đặt ra là: “Làm thế nào để có thể phát triển hệ thống nhượng quyền bền vững nếu dựa vào nguồn thu chính là phí royalty và phí các loại phí nhượng quyền liên quan?”

Doanh nghiệp có thể thuê chuyên viên tư vấn, trả cho họ 50-60 ngàn đô la để xây dựng một hệ thống nhượng quyền. Có lắm tưởng hay không khi doanh nghiệp cho rằng chỉ cần có hệ thống nhượng quyền, doanh nghiệp đã có thể tồn tại từ doanh thu là phí nhượng quyền chi nhánh? Nếu làm một bài toán đơn giản về thu chi, một hệ thống nhượng quyền đơn thuần thường phải đạt đến ngưỡng 50 chi nhánh nhượng quyền mới có thể hòa vốn về hoạt động. Đúng nghĩa là doanh nghiệp có thể không làm gì, không đầu tư gì mà vẫn nhận phí nhượng quyền hàng tháng. Khi bắt đầu nhượng quyền, doanh nghiệp phải đầu tư vào quy trình, hệ thống, nhân sự hỗ trợ, cơ sở vật chất hỗ trợ quy mô hoạt động, tiếp thị quảng cáo, sáng tạo sản phẩm, v.v...

2. Hoạt động, đào tạo, và hỗ trợ kém

Do không đủ vốn đầu tư, hoặc do thiếu kinh nghiệm quản lý hệ thống nhượng quyền, doanh nghiệp nhượng quyền có thể chuẩn bị hệ thống hỗ trợ hoạt động và đào tạo không đúng mức, quản lý hoạt động và hỗ trợ đối tác không hiệu quả, dẫn đến khủng hoảng trong vận hành và mức độ lợi nhuận của toàn hệ thống. Khi hệ thống bị khủng hoảng về lợi nhuận, đó là lúc doanh nghiệp nhượng quyền có nguy cơ giải thể.

3. Bán nhượng quyền để tồn tại

Khi doanh nghiệp nhượng quyền phải bán cho được nhượng quyền để lấy thu bù chi, doanh nghiệp phải thỏa hiệp với các tiêu chuẩn lựa chọn đối tác, và do đó có thể chấp nhận đối tác nhận quyền không đủ chuẩn. Nhiều doanh nghiệp bán luôn chi nhánh thuộc sở hữu công ty đang vận hành hiệu quả hoặc bán luôn giấy phép một khu vực chẳng hạn chỉ để đắp đổi vào hoạt động kinh doanh không hiệu quả của chính bản thân mình. Chính những quyết định mua bán nhượng quyền dựa trên nền tảng lấy thu bù chi này sẽ gây ra khủng hoảng cho toàn hệ thống, khi doanh nghiệp nhượng quyền không có khả năng đầu tư vào hoạt động phát triển và hỗ trợ. Doanh nghiệp cũng có thể vì vậy mà đưa ra những quyết định về dòng tiền bất lợi cho đối tác nhận quyền, tạo mâu thuẫn và giảm mức độ lợi nhuận trong toàn hệ thống. Một hệ thống nhượng quyền như vậy trước sau gì cũng sẽ thất bại. Doanh nghiệp nhượng quyền cũng có thể vì vậy mà phải bán rẻ thương hiệu của mình để giải quyết vấn đề tài chính.

4. Thiếu kỹ năng và nếp suy nghĩ của một doanh nghiệp nhượng quyền

Nhiều doanh nghiệp cho rằng nhượng quyền là một chiến lược phát triển hoặc chiến lược phân phối chứ không phải là một mô hình kinh doanh. Cũng vì vậy, doanh nghiệp có thể tự mình vận hành chi nhánh rất hiệu quả nhưng lại hoàn toàn thiếu kỹ năng và kinh nghiệm trong việc hỗ trợ thành công đối tác nhận quyền. Ví dụ khi vận hành một hệ thống chuỗi, ban quản lý đưa ra quyết định, triển khai xuống các phòng ban và mọi việc nhanh chóng được thực hiện theo kế hoạch. Mô hình nhượng quyền không tổ chức theo hình thức tập trung như thế. Nhượng quyền đòi hỏi quan hệ hợp tác và đóng góp cùng phát triển. Do đó, nếu vẫn vận hành theo hình thức công ty như thế, đối tác nhận quyền có thể không hợp tác, dẫn đến khủng hoảng về quan hệ, một trong những khủng hoảng thường xuyên và nghiêm trọng nhất trong hệ thống nhượng quyền.

5. Tham lam giàu nhanh

Nhiều doanh nghiệp nhượng quyền sử dụng nhượng quyền như một cái máy thu tiền tươi. Bán một ly cà phê có 25 ngàn. Bán một giấy phép nhượng quyền năm sáu trăm triệu. Ai mà không ham? Kiểu doanh nghiệp nhượng quyền này chỉ quan tâm đến tiền mặt thu về, không quan tâm đến mức độ lợi nhuận của đối tác nhận quyền, và cũng chẳng quan tâm đến sự phát triển lâu dài của hệ thống hay là thương hiệu. Đây là kiểu làm giàu ăn xổi ở thì rất phổ biến ở những thị trường còn đang phát triển mà Việt Nam cũng không ngoại lệ. Thường thì những doanh nghiệp kiểu này bán nhượng quyền thật nhanh, thu tiền thật nhiều rồi đóng cửa bỏ chạy. Cũng không thể xếp họ vào hạng nhượng quyền thất bại khi ý định lừa đảo chính là mục tiêu khởi nghiệp.

6. Thiếu chiến lược dài hạn

Nhiều doanh nghiệp nhượng quyền sai lầm khi cho rằng mô hình của mình sẽ trở thành hiện tượng trong vòng 2-3 năm sắp đến và do đó không có kế hoạch và sự chuẩn bị dài hạn cho sự phát triển doanh nghiệp. Nhượng quyền là mô hình kinh doanh đòi hỏi đầu tư dài hơi và kiên nhẫn, có khi là 7-10 năm. Nếu doanh nghiệp nhượng quyền không thể tồn tại hay chờ đợi được một thời gian dài hạn như thế để nhận được giá trị kinh tế gấp nhiều lần từ tài sản sở hữu trí tuệ của mình, xây dựng mức hòa vốn từ phí nhượng quyền, và tạo được nền tảng phát triển vượt bậc, doanh nghiệp có lẽ nên tự mình kinh doanh, mở thêm vài chi nhánh hoặc khu vực, để đạt giá trị doanh nghiệp khoảng 3 lần EBITDA (lợi nhuận trước thuế, lãi vay, và khấu hao). Nếu có thể đầu tư dài hạn, một doanh nghiệp nhượng quyền thành công có thể đạt tỷ lệ giá trị doanh nghiệp từ 6 đến 8 lần so với EBITDA. Một lần nữa, tất cả quay về nếp suy nghĩ dài hạn hay ngắn hạn. Dĩ nhiên, dài hạn có cái lợi to lớn của nó.

7. Thiếu chuẩn bị

Nhiều doanh nghiệp do nóng vội, bắt đầu nhượng quyền khi bản thân doanh nghiệp chưa hoàn thành phần chuẩn bị. Có thể chi nhánh của doanh nghiệp hoạt động hiệu quả nhưng doanh nghiệp đã tính toán đến hiệu quả kinh doanh của đối tác chưa sau khi thêm vào bảng dự toán lãi lỗ các loại chi phí nhượng quyền? Nhiều doanh nghiệp nhượng quyền lại không đầu tư tạo nên sự khác biệt trong mô hình và sản phẩm, vội vàng đưa mô hình ra thị trường rồi không thể cạnh tranh. Một khi bắt đầu nhượng quyền, doanh nghiệp không còn cơ hội thử nghiệm. Mọi vấn đề cần thử nghiệm phải được hoàn thành trước khi nhượng quyền, và chi nhánh nhượng quyền nhất thiết phải hoạt động hiệu quả. **Một ý tưởng hay không phải là nền tảng để nhượng quyền.**

2. Hiểu biết và kinh nghiệm chuyên ngành

Từ một thị trường nhượng quyền còn rất non nớt như đã nhắc đến ở trên, Việt Nam sẽ mất một thời gian trải nghiệm để học hỏi cách làm và kinh nghiệm của những thương hiệu nước ngoài, bắt đầu từ việc mua nhượng quyền các thương hiệu nước ngoài sẵn có. Ngay cả đối với các thương hiệu nước ngoài nhượng quyền vào Việt Nam, ba năm đầu tiên vẫn còn là thời gian thử nghiệm, điều chỉnh, và chuẩn bị nền tảng trước khi thật sự bước vào giai đoạn phát triển. Do đó, tất cả các đối tác tham gia vào chuỗi giá trị nhượng quyền, từ nhà cung cấp đến doanh nghiệp vận hành, từ doanh nghiệp nhượng quyền đến đối tác nhận quyền, tất cả đều đang vận hành trong chế độ thử nghiệm, và sẽ trưởng thành dần cùng với thời gian phát triển của thị trường.

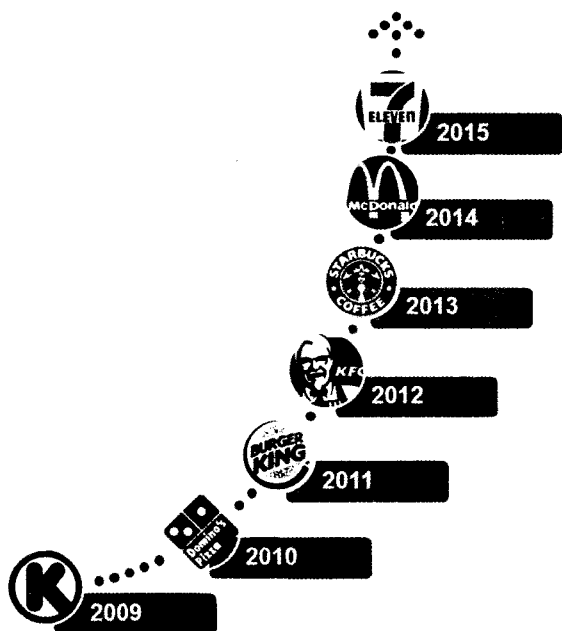
Như vậy, để chuẩn bị nền tảng phát triển thương hiệu nhượng quyền nội địa, doanh nghiệp Việt Nam có hai lựa chọn trong việc nâng cao hiểu biết và kinh nghiệm trong ngành:

- Mua giấy phép nhượng quyền và vận hành một mô hình nhượng quyền nước ngoài tại Việt Nam để học hỏi kiến thức và kinh nghiệm, từ đó áp dụng kiến thức và kinh nghiệm này vào việc xây dựng thương hiệu và mô hình nhượng quyền cho thương hiệu nội địa mà mình đang sở hữu. Điều duy nhất doanh nghiệp cần lưu ý khi áp dụng hình thức này là việc phải lựa chọn thương hiệu quốc tế có lịch sử nhượng quyền dày dặn, có nền tảng nhượng quyền vững chắc. Các thương hiệu quốc tế hay khu vực mới bắt đầu nhượng quyền chưa chắc đã sở hữu những nền tảng mà doanh nghiệp Việt Nam cần học hỏi.
- Sử dụng các chuyên gia tư vấn chuyên ngành: Đây là lựa chọn nhanh và dễ dàng nhất. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần lưu ý đánh giá thật kỹ chuyên viên tư vấn trước khi tiến hành. Tại Việt Nam, chuyên gia trong ngành nhượng quyền hầu như không có, đơn giản là do thị trường còn quá non nớt, số lượng người có trải nghiệm trong ngành và thời gian trải nghiệm không nhiều. Chuyên gia tư vấn nước ngoài tham gia vào thị trường Việt Nam 90% là các công ty môi giới mua bán nhượng quyền. Như đã trình bày trong các chương trước, việc bán nhượng quyền không khó. Doanh nghiệp có thể cùng một lúc yêu cầu nhiều công ty môi giới khác nhau giới thiệu đối tác tiềm năng. Tuy nhiên, vấn đề mà chúng ta đặt ra là phát triển bền vững, là việc

xây dựng nên những McDonald's, Starbucks của Việt Nam. Công ty môi giới chắc chắn không thể giải quyết được cho doanh nghiệp bài toán khó này. Do đó, khi chọn đối tác tư vấn, doanh nghiệp nên đánh giá các yếu tố sau:

- Đối tác có kinh nghiệm vận hành và quản lý một hệ thống nhượng quyền hay không? Nếu có thì hệ thống có quy mô và tầm cỡ thế nào? Tác giả đã gặp nhiều chuyên viên tư vấn chỉ có kinh nghiệm vận hành một chi nhánh nhận quyền chẳng hạn. Kinh nghiệm này thực tế là không đủ để có thể hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng một thương hiệu và mô hình nhượng quyền.
- Đối tác có kinh nghiệm vận hành và quản lý một hệ thống nhượng quyền tại Việt Nam hay không? Với đặc điểm phát triển của nền kinh tế Việt Nam, của doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam, việc chuyển đổi hoặc áp dụng mô hình nhượng quyền không dừng lại ở việc viết quy trình hay cầm nang hoạt động. Kinh nghiệm và hiểu biết tại thị trường nước ngoài có thể nhập khẩu vào Việt Nam. Tuy nhiên, tất cả kinh nghiệm và hiểu biết này đều phải được địa phương hóa theo tình hình thị trường và đặc điểm doanh nghiệp Việt.
- Đối tác có kinh nghiệm phát triển thương hiệu trên tầm khu vực và quốc tế? Đối với doanh nghiệp nhượng quyền có tham vọng phát triển thương hiệu lên tầm khu vực hoặc quốc tế, chuyên gia tư vấn không thể là những người chỉ có kinh nghiệm vận hành nội địa hoặc một thị trường nhất định nào đó, ví dụ Singapore. Nhượng quyền trên tầm khu vực và quốc tế đòi hỏi kiến thức và kinh nghiệm của những chuyên gia đã có kinh nghiệm thực tế trong lĩnh vực này.
- Đối tác có sẵn sàng gắn kết và phát triển cùng thương hiệu? Như đã trình bày trong các chương trước, việc xây dựng một thương hiệu và mô hình nhượng quyền cho doanh nghiệp Việt Nam đòi hỏi cả một quá trình xây dựng, chuyển đổi và ứng dụng. Một dự án tư vấn 3-6 tháng trên thực tế không đủ để hỗ trợ doanh nghiệp sẵn sàng vận hành và quản lý một hệ thống nhượng quyền. Đối với hệ thống nhượng quyền, việc áp dụng, điều chỉnh, và tiên hóa các nền tảng theo quy mô hoạt động mới là điều quan trọng. Do đó, doanh nghiệp nên lựa chọn các đối tác tư vấn dài hạn, hoặc đối tác có tham gia cổ phần/quản trị cùng doanh nghiệp.

CÁC CỘT MỐC QUAN TRỌNG TRONG SỰ PHÁT TRIỂN CỦA NGÀNH NHƯỢNG QUYỀN NON NỔI TẠI VIỆT NAM, ĐÁNH DẤU SỰ XUẤT HIỆN CỦA MỘT SỐ THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN KHỔNG LỒ TRÊN THẾ GIỚI VÀ MỐC 15 NĂM THÀNH LẬP CỦA KFC TẠI VIỆT NAM.



3. Nguồn lực đầu tư

Nếu chỉ muốn thu tiền nhanh, dễ dàng, không trách nhiệm, nhượng quyền không phải dành cho bạn. Châm hết.

Nhượng quyền không bắt đầu từ việc thu tiền.

Nhượng quyền bắt đầu từ việc đầu tư.

Đây là một cột mốc quan trọng đối với mô hình kinh doanh nhượng quyền: cột mốc hòa vốn hoạt động khi doanh thu từ hệ thống nhượng quyền bằng chi phí hoạt động của doanh nghiệp. Chi phí hoạt động này là chi phí cần thiết để duy trì và phát triển hệ thống nhượng quyền. Đây là chi phí mà doanh nghiệp không thể và không được phép tiết kiệm. Như vậy, trong thời gian đầu hoạt động, doanh nghiệp chắc chắn phải đầu tư nguồn lực, chịu lỗ, và cam kết đầu tư vào các nền tảng nhượng quyền.

Tại Việt Nam, do ngành nhượng quyền còn rất mới, hiểu biết và kinh nghiệm về nhượng quyền hầu như không có, doanh nghiệp mong muốn nhượng quyền thường phân vân với câu hỏi: “Liệu đầu tư xây dựng hệ thống nhượng quyền rồi có lấy lại được tiền đầu tư không?” Dù sao thì 50-60 ngàn đô trả cho một đối tác tư vẫn cũng là một con số không nhỏ. Là người đã trải nghiệm gần 20 năm trong ngành nhượng quyền, tác giả khuyên doanh nghiệp như sau:

1. Hãy tìm hiểu thật kỹ và không ngừng học hỏi về nhượng quyền cho đến khi doanh nghiệp hiểu và tự tin đầu tư vào hệ thống. Đừng bao giờ vừa làm việc với chuyên viên vừa phân vân về hiệu quả đầu tư. Khi bản thân doanh nghiệp còn chưa tự tin, việc đầu tư xây dựng nền tảng tạm thời nên gác lại. Doanh nghiệp hãy dành thời gian để trao đổi, học hỏi về ngành.
2. Hãy chuyên nghiệp ngay từ buổi đầu tiên. Nhượng quyền là một mô hình đã được chứng minh thành công trên thế giới. Nếu tất cả các thương hiệu nhượng quyền lớn trên thế giới có thể đầu tư từ 100 đến 150 ngàn đô để mời các chuyên gia tư vấn mô hình, pháp lý, tiếp thị, phát triển nhượng quyền tham gia đóng góp vào nền tảng và mô hình, thương hiệu trước khi nhượng quyền, có lẽ ngay cả quyết định đầu tư vào hệ thống cũng đã được chứng minh là cần thiết. Nếu đã nghĩ đến mô hình nhượng quyền, đừng tự mày mò làm đến đâu sửa đến đó. Đôi tác nhận quyền không cho phép doanh nghiệp vừa làm vừa sửa theo cách làm kiểu Việt Nam từ trước đến nay. Doanh nghiệp cũng đừng nên tiết kiệm. Đừng so sánh giá cả trong tư vấn nhượng quyền. Chỉ có chuyên gia có năng lực và chuyên gia không đủ năng lực. Nếu chọn làm việc với chuyên gia, hãy đưa họ vào từ những ngày đầu có ý định nhượng quyền. Doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian do không phải làm lại hay hiệu chỉnh.
3. Hãy đầu tư vào nhân sự có năng lực. Nhượng quyền là mô hình đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao, đòi hỏi không những kỹ năng chuyên môn mà còn rất nhiều kỹ năng mềm như giao tiếp và xây dựng quan hệ. Doanh nghiệp nên có chiến lược nhân sự và đầu tư hợp lý vào các vị trí nhân sự chủ chốt. Đừng bao giờ đi theo lời mòn của doanh nghiệp gia đình, bổ nhiệm người thân, bạn bè vào các vị trí chủ chốt mà thiếu đi năng lực. Họ có thể đáng tin hơn với bạn, nhưng họ không thể giúp bạn phát triển thương hiệu và hệ thống.

4. Hãy đầu tư vào chi phí hoạt động của doanh nghiệp trong thời gian doanh nghiệp chưa hòa vốn. Đừng bao giờ vội vã thỏa hiệp, ký kết với các đối tác không phù hợp với tiêu chuẩn lựa chọn mà doanh nghiệp đã đề ra. Nếu 500 triệu có thể đưa thương hiệu đến rủi ro mất đi uy tín, có thể làm cho doanh nghiệp bất an vì những mâu thuẫn hàng ngày với đối tác nhận quyền, 500 triệu có phải là một cái giá quá đắt?

Nếu không có khả năng đầu tư nhưng đánh giá được tiềm năng của thương hiệu, doanh nghiệp nên trình bày rõ ràng với đối tác tư vấn để có thể đưa ra mục tiêu, hình thức vay vốn hoặc kêu gọi đầu tư phù hợp. Hiện nay trên thế giới có một số quỹ đầu tư rất quan tâm đến việc đầu tư hoặc mua lại các mô hình và thương hiệu nhỏ nhưng có tiềm năng phát triển cao, đặc biệt trong lĩnh vực ẩm thực truyền thống Việt Nam. Do đó, doanh nghiệp nên trình bày rõ với đối tác tư vấn để có lộ trình đánh giá giá trị doanh nghiệp khi khởi nghiệp hoặc chuyển đổi sang mô hình nhượng quyền, thống nhất giá trị và thời gian đầu tư, cũng như giá trị và cột mốc thời gian tham gia mua bán sáp nhập để có thể đầu tư đưa thương hiệu lên một tầm cao mới. Dù mục tiêu của doanh nghiệp là gì đi chăng nữa, mình bạch là sự khởi đầu tốt nhất trong quan hệ nhượng quyền.

4. Văn hóa nhượng quyền

Cũng như bất kỳ thị trường đang phát triển nào trong đó có Việt Nam, văn hóa nhượng quyền là một thứ ý niệm mơ hồ và không thực tế. Thị trường rồi nhất thiết sẽ trải qua nhiều khủng hoảng. Nhiều thương hiệu nhượng quyền rồi sẽ phá sản vì cách làm thiếu văn hóa. Nhiều đối tác nhận quyền rồi sẽ bị chấm dứt hợp đồng. Nhiều vụ kiện tụng trong ngành rồi sẽ trở thành những tiêu đề cho đời bán báo. Tất cả rồi sẽ làm cho mọi người hiểu ra rằng doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền chỉ có thể cộng sinh và tồn tại trên cùng một nền tảng, và đó chính là văn hóa nhượng quyền.

Văn hóa nhượng quyền là gì mà có thể gây ra nhiều sóng gió?

Gọi là văn hóa nhượng quyền, nhưng trên thực tế, đây cũng chỉ là những nguyên tắc đạo đức kinh doanh hết sức cơ bản mà bất kỳ doanh nghiệp có tầm nhìn nào cũng cần phải xây dựng, duy trì, giữ gìn, và thực

hiện. Tại một thị trường mà đạo đức kinh doanh ít có đất dung thân do thói quen và nếp suy nghĩ vô cùng ngắn hạn, văn hóa nhượng quyền chắc chắn sẽ trải qua những ngày tồi tệ nhất trong lịch sử ngành nhượng quyền nội địa. Điều này có đáng sợ?

“Ngày Sô Không” tại bất kỳ thị trường đang phát triển nào mà chẳng như thế? Trên thực tế các thị trường mới chấp chững nhượng quyền như Trung Quốc, Việt Nam, Indonesia, Myanma, hay các nước châu Phi, Đông Âu đều như thế. Điều đáng sợ không phải là môi trường. Điều đáng sợ là giá trị của bản thân doanh nghiệp. Liệu doanh nghiệp có đủ kiên nhẫn, có đủ niềm tin, có đủ sức mạnh để gạt bỏ lợi nhuận trước mắt, gạt bỏ sự thỏa hiệp, kiên quyết giữ gìn văn hóa nhượng quyền, nền tảng của sự trường tồn?

Tính minh bạch, quan hệ win-win cho sự vững bền của toàn hệ thống, quan hệ hợp tác dựa trên uy tín và lòng tin cậy, như vậy có phải là đòi hỏi quá đáng?

Trên thực tế, doanh nghiệp không phải là không hiểu, cũng không phải là không muốn thực hiện. Khi thói quen kinh doanh trên thị trường đa phần đi ngược lại những nguyên tắc trên, người giữ nguyên tắc bao giờ cũng là người bị thiệt. Đi với bụi thì mặc áo cà sa, đi với ma mặc áo giấy. Tác giả xin mạn phép hiệu chỉnh lại câu này trong bối cảnh nhượng quyền: “Đi với bụi mặc áo cà sa, đi với ma mặc áo bụi.” Những nguyên tắc đạo đức này là nền tảng để doanh nghiệp phát triển bền vững trong tương lai, không chỉ tại Việt Nam, mà còn để vươn ra thị trường thế giới. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế khu vực AEC 2015, trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới qua việc ký kết WTO, FTA và TPP, hơn bao giờ hết, doanh nghiệp cần xây dựng, giữ gìn, và xúc tiến đạo đức kinh doanh. Điều hay, lẽ phải bao giờ cũng bị ép vào những thế khó khăn. Nhưng khi phát huy sức mạnh, nó cũng sẽ là sức mạnh vô địch. Đừng mất thời gian suy nghĩ về những kẻ kinh doanh vô đạo đức, sớm muộn gì họ cũng bị đào thải. Đạo đức kinh doanh khi được phát huy, sẽ là bàn đạp cho doanh nghiệp phát triển vượt bậc, là cầu nối cho doanh nghiệp với tất cả các đối tác có tầm nhìn tại khu vực và trên trường quốc tế.



**PHÒNG VẤN ÔNG LOUIS NGUYEN –
TỔNG GIÁM ĐỐC QUỸ ĐẦU TƯ SAM
(SAIGON ASSET MANAGEMENT)**



*Ông lựa chọn doanh nghiệp như thế
nào để đầu tư?*

Chúng tôi dựa trên một vài tiêu chuẩn như sau:

- Có tiềm năng phát triển thị phần hoặc trở thành lãnh đạo trong ngành
- Có lịch sử tài chính tốt
- Phát triển có kế hoạch theo chức năng kinh doanh chủ đạo, không tràn lan, không đầu tư vào những ngành nghề không thuộc thế mạnh của doanh nghiệp
- Có đội ngũ quản lý có năng lực. Ở đây tôi nhấn mạnh từ “đội ngũ”. Một người chủ hay lãnh đạo chịu trách nhiệm tất cả mọi việc trong doanh nghiệp theo hình thức quản trị gia đình sẽ chẳng bao giờ thu hút được các khoản đầu tư. Cần phải có một đội ngũ với nhiều kỹ năng khác nhau, bổ sung cho nhau để có thể tạo thành sức mạnh phát triển cho toàn doanh nghiệp. Đội ngũ này phải do một lãnh đạo có niềm tin vào hệ thống quản trị (corporate governance), nền tảng cơ bản đối với một doanh nghiệp. Dĩ nhiên, đòi hỏi phải có một quá trình chuyển đổi và cải tiến. Tuy nhiên, cam kết và quyết tâm thực hiện mới là điều quan trọng. Tính minh bạch, sự rõ ràng trong các vấn đề ghi nhận và báo cáo tài chính, quyết tâm không làm trái pháp luật, trung thực và uy tín trong giao tiếp và trình bày số liệu, quan tâm, chăm sóc các nhà đầu tư dù là nhà đầu tư lớn hay nhỏ, v.v..., tất cả đều là những yếu tố quan trọng đối với tất cả đối tác đầu tư. Tại Việt Nam, chính sách quản trị doanh nghiệp là một vấn đề không nhỏ. Doanh nghiệp Việt Nam nào mong muốn tham gia hội nhập vào kinh tế thế giới, doanh nghiệp đó chắc chắn phải tuân thủ luật chơi chung.



*Theo kinh nghiệm đầu tư của ông tại thị trường Việt Nam, đâu là những
khó khăn trong vấn đề xây dựng nguyên tắc quản trị?*

- Trở ngại trong việc thay thế các vị trí chủ chốt, thường là do nhân sự liên quan là thành viên trong gia đình, mặc dù thành viên này không có năng lực quản trị.
- Trở ngại trong việc thay thế kiểm toán bằng một kiểm toán độc lập do

đối tác kiểm toán độc lập có thể báo cáo một cách khách quan tất cả mọi vấn đề hiện có trong hệ thống. Điều này rất quan trọng trong việc cải tiến doanh nghiệp thành một doanh nghiệp minh bạch hơn, hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn. Từ từ rồi tất cả mọi người sẽ phải hiểu rằng, doanh nghiệp thiếu tính minh bạch sẽ không thể nào tồn tại trong sự phát triển tất yếu này của nền kinh tế. Doanh nghiệp nào không thay đổi sẽ tự diệt vong.



TÓM TẮT

Các vấn đề đã bàn đến trong chương 9 về trở lực và giải pháp kinh doanh nhượng quyền tại thị trường Việt Nam:

- Môi trường bên ngoài
 - Quy mô thị trường
 - Giải pháp tài chính
 - Cơ sở hạ tầng
 - Nguồn nhân lực
 - Chuỗi cung ứng
 - Nền tảng pháp lý
 - Hỗ trợ từ chính phủ
- Năng lực bên trong
 - Hiểu biết và kinh nghiệm chuyên ngành
 - Nếp suy nghĩ
 - Nguồn lực đầu tư
 - Văn hóa nhượng quyền

Chương mười

CHUẨN BỊ ĐỂ QUỐC TẾ HÓA

Câu chuyện “quốc tế hóa” hay “toàn cầu hóa” không còn là một ý tưởng viễn vông hay xa xôi nữa, khi thực tế của cộng đồng kinh tế AEC (cộng đồng chung các quốc gia Đông Nam Á) và hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương TPP đã gõ cửa từng doanh nghiệp. Đẳng nào thì ngồi ở Sài Gòn cũng phải cạnh tranh với doanh nghiệp ngoại, nên nghĩ xa một chút, chuẩn bị dài một chút, có lẽ, không thừa.

Nếu điểm đến chính là điểm khởi đầu, thì sự chuẩn bị phát triển nhượng quyền quốc tế không bao giờ là quá sớm. Ai cũng nhìn thấy 1/10 phần nổi của tảng băng. Có ai nhìn thấy 9/10 phần chìm lặn lẽ? 9/10 đó chính là nền tảng nhượng quyền quốc tế mà doanh nghiệp Việt Nam cần xây dựng và chuẩn bị, để một sớm mai kia có thể tự hào tung hô 1/10 phần nổi của tảng băng.

Nhượng quyền quốc tế - một chủ đề nghe có vẻ phức tạp và ngoài tầm đối với một doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam? Hãy nhớ lại những chia sẻ của tác giả trong phần mở đầu của sách. Những người khổng lồ chẳng phải cũng đã bắt đầu từ sự khiêm tốn đó hay sao? Vậy thì họ có gì và họ đã làm gì để trở thành những người khổng lồ hiện tại?



Nếu tôi có 6 tiếng đồng hồ để chặt cây,
tôi sẽ dành 4 tiếng đồng hồ
chỉ để mài rìu.

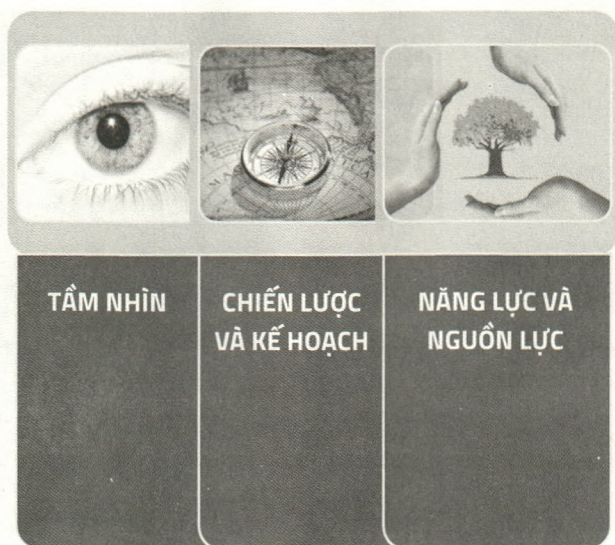
Abraham Lincoln

Bốn tiếng đồng hồ mài rìu của doanh nghiệp nên được sử dụng như thế nào?

A. TÂM NHÌN - CHÚNG TA NHÌN CÓ ĐỦ RỘNG VÀ XA?

Trong một lần diễn thuyết tại Kuala Lumpur cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Malaysia mong muốn xây dựng nền tảng nhượng quyền quốc tế, tác giả đã bắt đầu như thế này: “Tôi tên là Nguyễn Phi Vân và tôi là người Malaysia”. Lúc đầu, mọi người có vẻ rất hoang mang không biết tại sao. Đến gần cuối của bài diễn thuyết, khi tôi nhắc lại câu: “Tôi tên là Nguyễn Phi Vân và tôi là người Malaysia”, tất cả mọi người đều vỗ tay hăng hái. Tại sao?

Nếu muốn vươn ra thị trường quốc tế, điều đầu tiên doanh nghiệp cần thực hiện không phải là đi tìm đối tác. Để trở thành một thương hiệu khu vực hoặc quốc tế, điều đầu tiên cần thay đổi là ý thức. 50% thành công của doanh nghiệp và cũng là 50% khó khăn lớn nhất của doanh nghiệp khi bắt đầu hành trình toàn cầu hóa là tư duy, thái độ, và văn hóa. Hãy nhớ lại câu nói mà tác giả đã lặp lại nhiều lần trong quyển sách này: “Điểm đến chính là điểm khởi đầu”. Nếu mong muốn vươn ra khu vực hoặc quốc tế, ngay từ lúc này đây, doanh nghiệp phải suy nghĩ như một tập đoàn quốc tế,



hành xử như một tập đoàn quốc tế, có nền tảng hỗ trợ đối tác như một tập đoàn quốc tế, có đội ngũ mang tầm vóc quốc tế, và hãy nhớ rằng quốc tịch của doanh nghiệp không phải là quốc tịch Việt Nam. Quốc tịch của doanh nghiệp là quốc tế và tại từng thị trường mà doanh nghiệp kinh doanh, hãy thấu hiểu, cư xử, và tôn trọng thị trường bản địa.

Tư duy thay đổi khi tầm nhìn thay đổi. Tầm nhìn quốc tế không có nghĩa là doanh nghiệp nhất thiết phải vươn ra thị trường quốc tế ngày hôm nay. Tầm nhìn quốc tế đòi hỏi doanh nghiệp phải dành ra bốn tiếng để mài rìu. Để trở thành thương hiệu quốc tế tôi cần phải bắt đầu từ đâu và cần phải chuẩn bị gì? Hãy nhớ rằng thị trường quốc tế không phải là sự mở rộng từ thị trường nội địa. Đội ngũ nội địa không phải có thêm trách nhiệm quốc tế. Thị trường quốc tế là một thể cờ hoàn toàn khác, đòi hỏi cách chơi khác, đòi hỏi tuân thủ luật chơi khác, và đòi hỏi người chơi phải sở hữu một tầm vóc khác. Do đó, hãy bắt đầu từ tầm nhìn quốc tế, nhưng xin đừng vội bước ra khi bản thân chưa chuẩn bị sẵn sàng. Ngoài ra, hãy suy nghĩ thật kỹ và viết ra thật rõ quốc tế là gì đối với tầm nhìn của bạn. Quốc tế là Đông Nam Á? Là châu Á Thái Bình Dương? Là châu Á và Trung Đông? Hay bao gồm cả châu Phi? Hay là tất cả các lục địa trên toàn thế giới? Một tầm nhìn thật rõ ràng sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng bản đồ và cột mốc phát triển cụ thể cho tương lai.



GÓC CHUYÊN GIA:
PHỎNG VẤN ÔNG TROY FRANKLIN – COO
CÔNG TY WORLD FRANCHISE ASSOCIATES
ĐÔNG NAM Á



Theo ông các ngành nhượng quyền sẽ phát triển tại châu Á trong tương lai là những ngành nào?

Đối với khu vực châu Á, các ngành nhượng quyền dịch vụ chắc chắn sẽ phát triển nhanh trong tương lai do sự kết hợp của nhiều yếu tố như tính trưởng thành của ngành nhượng quyền dịch vụ và sự bão hòa của ngành nhượng quyền ẩm thực, ví dụ ngành thức ăn nhanh và cà phê. Tốc độ đô thị hóa và sự phát triển của tầng lớp thu nhập trung bình cũng sẽ thúc đẩy các ngành dịch vụ phát triển, với đối tượng tiêu dùng này ngày càng xem trọng thời gian dành cho bản thân và chất lượng dịch vụ. Riêng đối với Việt Nam, do ngành nhượng quyền nội địa còn rất non nớt, tất cả các ngành nhượng quyền đều có cơ hội phát triển tốt trong thời gian tới.

Theo ông, các thương hiệu châu Á có tiềm năng phát triển nhượng quyền ra khu vực hoặc quốc tế không?



Theo tôi, thương hiệu châu Á chắc chắn có thể phát triển ra khu vực hoặc quốc tế, với điều kiện là mô hình nhượng quyền phải hiệu quả về kinh tế, có vị thế cạnh tranh, có hệ thống nhượng quyền bền vững, có nền tảng, và đội ngũ hỗ trợ tốt. Đối với thương hiệu châu Á, có thể nói ngành nhượng quyền ẩm thực sẽ là ngành tiềm năng nhất. Ẩm thực châu Á đang trở thành xu hướng thế giới và bất cứ thương hiệu châu Á hay Việt Nam nào có khả năng xây dựng mô hình và hệ thống chuẩn đều có tiềm năng phát triển ra thế giới.

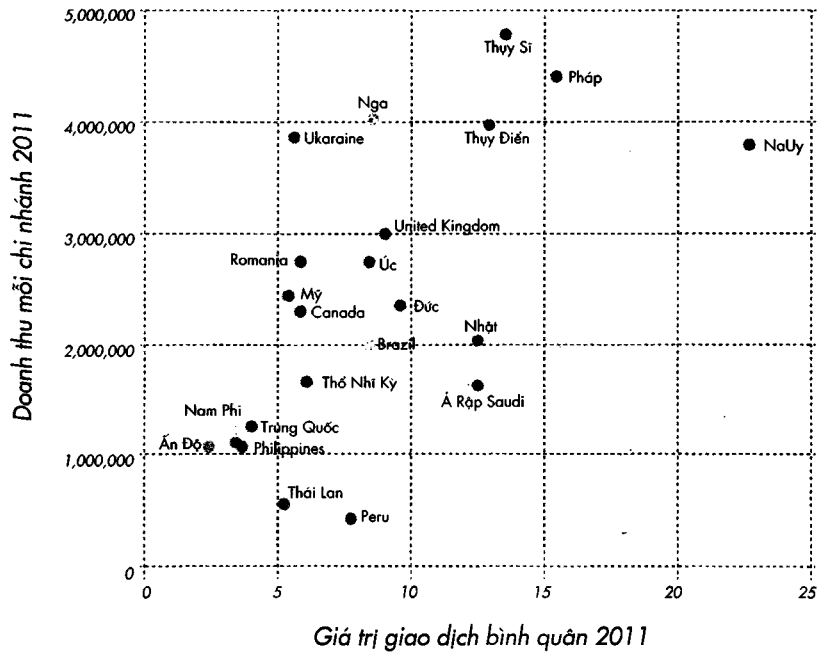
B. CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG

Có hai trường phái suy nghĩ khác nhau về chiến lược thị trường trong kinh doanh nhượng quyền. Người thì cho rằng khi nhượng quyền, doanh nghiệp nhượng quyền chỉ trao cho đối tác thương hiệu và mô hình đã qua chứng thực. Việc thâm nhập thị trường theo chiến lược thế nào là vấn đề của đối tác nhận quyền. “Họ là người địa phương, dĩ nhiên họ phải

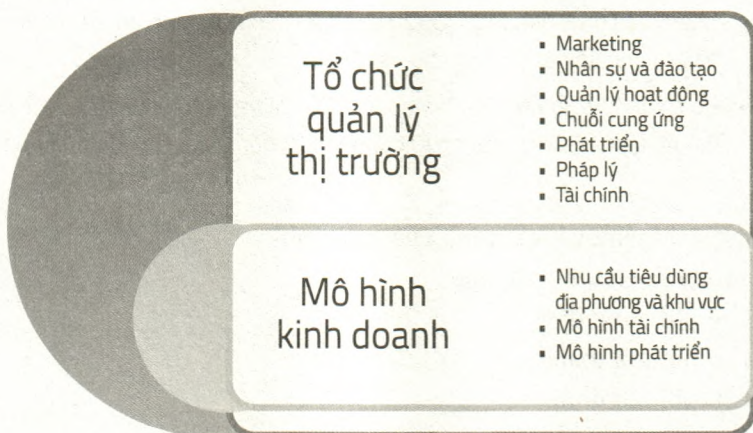
hiểu biết thị trường địa phương”. Đối lập với trường phái thứ nhất, trường phái thứ hai cho rằng doanh nghiệp nhượng quyền cần phải nghiên cứu, tìm hiểu, và lên chiến lược thị trường ngay cả khi hợp đồng nhượng quyền chưa ký kết. “Nếu bạn còn không biết làm thế nào để phát triển thành công thị trường, bạn là sao hướng dẫn và kiểm soát đối tác?”

Với kinh nghiệm đúc kết được về phát triển thị trường nhượng quyền thế giới trong 10 năm qua, tác giả nhận thấy trường phái cho rằng đối tác địa phương nhất thiết am hiểu thị trường địa phương không sai nhưng cũng không phải hoàn toàn là đúng. Có những đối tác rất chuyên nghiệp, có tiền hành nghiên cứu và xây dựng chiến lược thị trường, nhưng cũng có đối tác chỉ dựa vào suy đoán và ý kiến cá nhân. Khi giao một thương hiệu cho một đối tác, doanh nghiệp không thể chỉ ngồi chờ kết quả dựa vào suy đoán. Đối tác nhận quyền có thể hiểu nhiều hơn về thực tế thị trường, nhưng doanh nghiệp nhượng quyền lại am hiểu nhiều hơn về ngành và thương hiệu. Do đó, cần phải có một sự kết hợp chặt chẽ giữa đôi bên trong việc xây dựng và triển khai chiến lược thâm nhập thị trường trong thời gian ký kết.

MCDONALD CHÍNH PHỤC THỊ TRƯỜNG THẾ GIỚI, NHƯNG HÃY NHÌN XEM, KHÔNG CÓ THỊ TRƯỜNG NÀO GIỐNG THỊ TRƯỜNG NÀO!

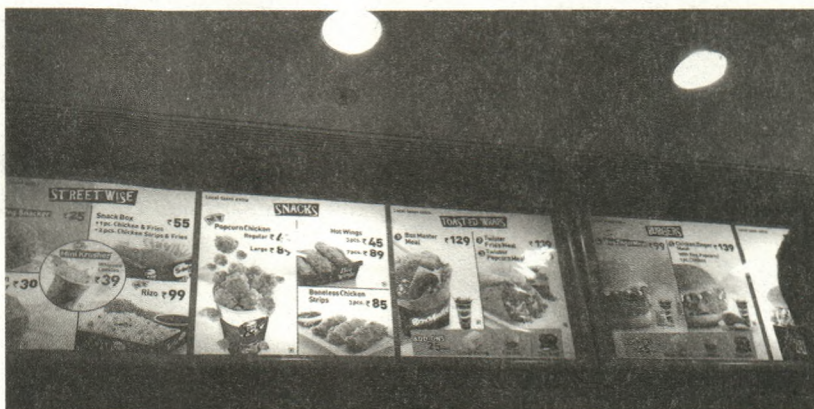


Chiến lược thâm nhập thị trường yêu cầu những yếu tố gì? Mỗi ngành nghề khác nhau cần phân tích và xác định các yếu tố khác nhau. Tuy nhiên, những vấn đề cơ bản bao gồm:



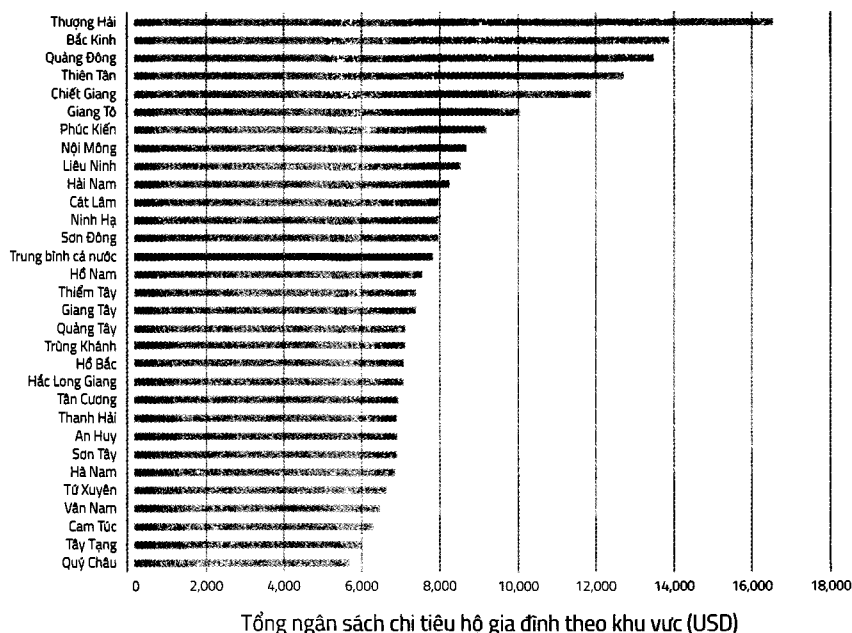
- Cân nhắc các nhu cầu tiêu dùng khác biệt của địa phương và khu vực:
 - Hồ sơ và nhu cầu phân khúc tiêu dùng mục tiêu
 - Mức độ tiêu dùng
 - Thời điểm tiêu dùng
 - Hồ sơ sản phẩm/dịch vụ phù hợp
 - Giá cả phù hợp
 - Vận hành: Tiêu chuẩn và quy trình vận hành phù hợp
 - Thiết kế và mô hình phù hợp

KFC ẨM ĐỘ ĐÃ LÀM GÌ ĐỂ THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG ĐỊA PHƯƠNG?



- Uớp gà với vị cay hơn, và thêm vào thực đơn món gà nướng cay phỏng theo vị tandoori truyền thống của Ấn Độ, và món gà ướp cà ry, theo hương vị cà ry Ấn Độ
 - Thêm vào thực đơn món rau củ chiên và làm bột bánh burger từ khoai tây hay rau củ để dành riêng cho người ăn chay truyền thống
 - Ra thực đơn "giá rẻ" cho sinh viên với những món ăn với giá chỉ khoảng 0.4 đô la Mỹ (tương đương khoảng 8.400 đồng vào thời điểm quy đổi)
-
- **Đánh giá hiệu quả tài chính của mô hình**
 - Mô hình chuỗi cung ứng
 - Chi phí cung ứng
 - Chi phí giá thành
 - Chi phí lao động
 - Chi phí thuê mặt bằng
 - **Chi phí hoạt động**
 - Cấu trúc chi phí nhượng quyền
 - Khả năng và tỷ lệ lợi nhuận
 - Phân tích điểm hòa vốn
 - Phân tích hoàn vốn đầu tư
 - ***Phân tích và chọn mô hình phát triển***
 - Cân nhắc tình hình phát triển của ngành và thị trường. Thị trường phát triển sẽ có mô hình phát triển khác với thị trường đang phát triển
 - Cân nhắc việc cho phép phát triển bằng mô hình nhượng quyền thứ cấp
 - Cân nhắc mô hình tự phát triển hệ thống và sau đó nhượng quyền chi nhánh hiện có
 - Cân nhắc các cơ hội liên kết phát triển cùng các đối tác, ví dụ công ty đầu tư và phát triển trung tâm mua sắm hay các chuỗi siêu thị, cây xăng...

SỰ KHÁC BIỆT VỀ NGÂN SÁCH CHI TIÊU TẠI CÁC TỈNH VÀ KHU TỰ TRỊ CỦA TRUNG QUỐC



- **Tổ chức quản lý thị trường:** Cũng như bất kỳ công việc kinh doanh nào, việc tổ chức đội ngũ vận hành và hỗ trợ góp phần không nhỏ đối với thành công của một thương hiệu. Do đó, cả doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền đều có trách nhiệm theo dõi và bảo đảm việc tổ chức đội ngũ vận hành hỗ trợ có năng lực và được đào tạo sẵn sàng trước khi khai trương. Đối với ngành nhượng quyền, tất cả các phòng ban sau đây đều có tầm quan trọng như nhau:

- Marketing
- Nhân sự và đào tạo
- Quản lý hoạt động
- Chuỗi cung ứng
- Phát triển
- Pháp lý
- Tài chính

Xây dựng chiến lược và kế hoạch

Mài rìu là việc xây dựng chiến lược và kế hoạch phát triển quốc tế để có thể phát triển bền vững theo quy hoạch. Cơ hội thì vô tận. Vậy doanh nghiệp sẽ bắt đầu từ cơ hội nào? Bắt đầu từ những thị trường nào? Giai đoạn 1 là gì? Giai đoạn 2 là gì? Và giai đoạn 3 là gì? Tương ứng với từng bước phát triển đó, các nền tảng hỗ trợ cần phát triển đồng nhất là gì để việc phát triển được thành công? Bạn hãy nhớ rằng hầu hết các doanh nghiệp nhượng quyền thất bại khi vươn ra thị trường quốc tế chỉ vì hai lý do chính: Thiếu chiến lược, phát triển bừa bãi, và thiếu cam kết đầu tư vào nền tảng hỗ trợ. Chiến lược và kế hoạch phát triển nhượng quyền quốc tế, vì vậy, đơn giản là sự cân bằng giữa cơ hội bên ngoài, một thị trường thế giới mệnh mông vô tận, với khả năng và nguồn lực bên trong. Hãy xây dựng cho doanh nghiệp mình một bản đồ phát triển thế giới được chia nhỏ thành những cột mốc thời gian và quy mô hợp lý, có thể đạt được, và theo sự phát triển của nguồn lực và năng lực doanh nghiệp. Tác giả xin kết thúc phần nền tảng nhượng quyền quốc tế bằng một lời nhắn nhủ: “Ngày hôm nay là ngày mà doanh nghiệp xác định tầm nhìn quốc tế, thì ngày hôm nay chính là ngày mà tất cả mọi hoạt động, cách tổ chức, vận hành, và văn hóa của doanh nghiệp phải thay đổi theo tầm nhìn toàn cầu đó. Luôn luôn giữ gìn cốt lõi nhưng hãy luôn thay đổi và tiến hóa!”

TỪ VIỆT NAM MƠ TOÀN CẦU HÓA

Tác giả xin trích đăng lại một phần bài báo “Toàn cầu hóa và những điều giản dị” do tác giả viết và được đăng trên báo *Nhịp cầu đầu tư* năm 2011.

“Doanh nghiệp Việt Nam hiện tại vẫn có hơn 90% là doanh nghiệp vừa và nhỏ. Do đó, ý niệm toàn cầu hóa nên được sử dụng ở mức độ tầm nhìn lâu dài và nên tham khảo mô hình tổ chức khu vực làm nền tảng để thực hiện tầm nhìn này trong tương lai. Lấy ví dụ đơn giản nhất là tên thương hiệu.

Có rất nhiều thương hiệu Việt Nam không mang nền tảng toàn cầu hóa ngay từ khi khởi sự kinh doanh do thiếu tầm nhìn dài hạn về việc phát triển thương hiệu ra thế giới. Do đó, trong quá trình xây dựng nền tảng thương hiệu, chúng ta hay lấy nền tảng nhu cầu của thị trường Việt Nam, như sử dụng tiếng Việt có dấu chẳng hạn, để đặt tên sản phẩm. Khi thương hiệu đã trở nên quen thuộc và thành công tại thị trường Việt Nam, doanh nghiệp bắt đầu xây dựng kế hoạch vươn ra thị trường thế giới. Khi tiếp cận với các thị trường mới, doanh

ngành sẽ vấp ngay khó khăn đầu tiên là làm thế nào để giáo dục người tiêu dùng nước ngoài đọc và nhận biết được tên thương hiệu bằng tiếng Việt.”

Không có khái niệm tộc hành trong toàn cầu hóa

Khó khăn nói trên là ví dụ đơn giản nhất minh họa cho tầm quan trọng của việc xây dựng nền tảng toàn cầu hóa ngay từ thời điểm khởi sự kinh doanh. Tuy nhiên, trong trường hợp thương hiệu đã được xây dựng tại thị trường Việt Nam và doanh nghiệp không thể quay lại từ điểm khởi đầu, việc cần làm là xác định các thị trường tương lai và tiến hành nghiên cứu kỹ các thị trường này, đồng thời làm việc với các chuyên viên tư vấn về thương hiệu và chiến lược mang tầm vóc quốc tế nhằm đưa ra những giải pháp hợp lý nhất về hình thức tiếp cận. Việc chọn thời điểm bước ra thế giới và bước nhanh hay chậm còn tùy thuộc vào cán cân giữa hai yếu tố cơ bản mang tính quyết định đối với chiến lược toàn cầu hóa của doanh nghiệp: môi trường bên ngoài và năng lực bên trong.

Nếu xác định toàn cầu hóa là hướng đi tương lai thì tùy vào hai yếu tố này mà thời gian chuẩn bị và hành động để đạt được mục đích trên là 5, 10 năm, cũng có thể là 20, 30 năm hoặc lâu hơn nữa. Không có khái niệm tộc hành trong chiến lược toàn cầu hóa, giống như một đứa trẻ không thể đi khi chưa biết lật và biết bò. Thời gian thực hiện lâu hay mau tùy thuộc vào sự phát triển và tình hình biến hóa của hai yếu tố cơ bản trên.

Khi môi trường kinh tế, chính trị, xã hội, sự thay đổi về công nghệ còn bất lợi đối với doanh nghiệp, việc phát triển tất yếu sẽ gặp nhiều khó khăn và mức độ thành công vì thế mà rất thấp. Tương tự, khi môi trường bên ngoài thuận lợi nhưng nguồn lực bên trong không cân xứng với mục tiêu phát triển thì việc kéo giãn nguồn lực nhằm phục vụ cho mục tiêu phát triển cũng giống như kéo căng dây đàn một cách quá mức. Ví dụ tiêu biểu của việc co kéo hai cán cân này là tham vọng toàn cầu hóa qua hình thức nhượng quyền kinh doanh.

Để nhượng quyền và phát triển thương hiệu thành công ở một thị trường mới, trước hết doanh nghiệp phải sở hữu một nền móng hoạt động vững chắc, một hệ thống hỗ trợ phát triển có năng lực và một nền tảng thương hiệu chuyên nghiệp, mang tính quốc tế. Muốn thế, doanh nghiệp phải đầu

tư thời gian và nguồn lực để hệ thống hóa, thiết lập và củng cố qua kinh nghiệm hoạt động, cùng với sự hỗ trợ của các chuyên gia.

Một sai lầm cơ bản nhưng lại hay mắc phải tại thị trường Việt Nam là sự lầm tưởng giữa thời gian và kinh nghiệm hoạt động với sự sẵn sàng để vươn ra thế giới. Sai lầm này cũng tương tự như sai lầm của các công ty sử dụng mô hình sao chép. Cho dù thương hiệu có thành công tại thị trường Việt Nam như thế nào đi nữa, nếu thiếu nghiên cứu nhu cầu của thị trường mục tiêu, kết hợp tiêu chuẩn hóa và địa phương hóa trong chiến lược phát triển thì thất bại trong việc đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng bản địa là không thể tránh khỏi.

Chiến lược được sinh ra từ sự cân bằng và hài hòa giữa hai yếu tố cơ bản là môi trường bên ngoài và nguồn lực bên trong.

“Sự xao lãng hợp lý”

Người viết muốn kết lại phần này bằng một thông điệp: Toàn cầu hóa là một hành trình dài và gian nan, chỉ dành cho những lữ khách có khát vọng chinh phục, có tính tập trung cao cho mục đích chính, có bản đồ hành trình rõ ràng và có đủ kiên nhẫn để bước từng bước một.

Hiện nay trên thế giới người ta thường nhắc đến khái niệm “legitimate distraction”, có nghĩa là “sự xao lãng hợp lý”. Ví dụ, có một doanh nghiệp Việt Nam được một công ty Singapore tiếp cận và đề nghị làm đại diện cho thương hiệu tại thị trường Singapore. Lẽ dĩ nhiên đây là cơ hội khó mà từ chối. Do đó, doanh nghiệp quyết định đốt cháy giai đoạn và ký hợp đồng hợp tác nhằm nâng tầm công ty lên tầm đa quốc gia.

Có hai khả năng có thể xảy ra. Một là, do năng lực bên trong chưa được chuẩn bị cho sự phát triển đột ngột, việc tổ chức hệ thống và củng cố nền tảng hỗ trợ của doanh nghiệp bắt đầu rối loạn, dẫn đến tranh chấp và không thể hợp tác với đối tác. Hai là, do mức độ chuyên nghiệp cao hơn, đối tác sẽ tự quyết định hình thức kinh doanh và phát triển thương hiệu mà không cần sự tư vấn hay đồng ý của doanh nghiệp.

Từ bất kỳ góc độ nào, rủi ro lớn nhất vẫn là sự thất bại của thương hiệu tại thị trường mới. Và ai trong chúng ta cũng biết rằng, việc mở một thị trường mới không khó, nhưng trở lại thị trường đó sau một, hai lần thất bại lại là công việc đầy thách thức. Đây cũng là kinh nghiệm của tác giả khi

thực hiện các dự án tái tung thương hiệu cho công ty mình ở các thị trường đã thất bại trước đó.

Có những yếu tố khiến chúng ta xao lãng mục đích cuối cùng và khó giữ được lòng trung thành với bản đồ phát triển. Sự xao lãng này thường đến rất tự nhiên và hợp lý trong quá trình hoạt động và phát triển của doanh nghiệp. Vấn đề là chúng ta sẽ xử lý các yếu tố gây ra “sự xao lãng hợp lý” đó như thế nào để không bị xao lãng trên hành trình đã định.

Từ doanh nghiệp vừa và nhỏ tiến đến toàn cầu hóa là một hành trình đầy thách thức và đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao. Do đó, vấn đề chủ chốt là doanh nghiệp phải nhận thức được những yêu cầu, đòi hỏi cơ bản về tổ chức doanh nghiệp theo mô hình toàn cầu và xây dựng một bản đồ tổng quát cho cả hành trình.

Đây không chỉ là thách thức riêng đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Trong thời gian làm tư vấn tại các thị trường khác ở châu Á, Trung Đông và Đông Âu, người viết bài nhận thấy đó là thách thức chung của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở bất kỳ thị trường nào. Các sai lầm cơ bản cũng xảy ra tương tự ở các thị trường và chúng đều bắt nguồn từ việc thiếu nhận thức hoặc nhận thức sai lệch về khái niệm toàn cầu hóa. Hình thức tiếp cận theo mô hình “trial and error” (thử nghiệm và sửa sai) đối với chiến lược toàn cầu hóa có lẽ là một nước cờ thí tướng.

Bảo vệ thương hiệu trong kinh doanh nhượng quyền quốc tế

Trong chương 4 – “Làm móng” cho ngôi nhà nhượng quyền, chúng ta có bàn đến vấn đề rủi ro thương hiệu với ví dụ cụ thể về scandal dầu bẩn của thương hiệu Breadtalk. Chỉ cần một sự cố xảy ra tại một chi nhánh, một thị trường bất kỳ trên thế giới, ngay lập tức thương hiệu phải đương đầu khủng hoảng tại tất cả các thị trường đang hoạt động. Thế giới của thế kỷ 21 kết nối chỉ đơn giản bằng một cú nhấp chuột, và tất cả khách hàng đều có khả năng phát hành thông tin ngay tại thời điểm xảy ra. Quản trị rủi ro, do đó, ngày càng trở nên quan trọng đối với các thương hiệu bán lẻ và nhượng quyền xuyên quốc gia.

Để quản lý rủi ro, trước hết doanh nghiệp cần nhận biết rủi ro có thể phát sinh tại những khâu nào trong chuỗi cung ứng của một công ty, từ điểm khởi đầu là đầu vào khi thu mua hàng hóa, nguyên vật liệu đến

điểm cuối cùng là điểm chuyển giao sử dụng khi sản phẩm, dịch vụ đến tay đối tượng tiêu dùng. Tùy vào sản phẩm, dịch vụ kinh doanh mà chuỗi cung ứng này đơn giản hay phức tạp. Tuy nhiên, luôn có những mẫu số chung mà tất cả các doanh nghiệp nhượng quyền nhất thiết phải lưu ý:

1. Đánh giá và chọn nhà cung cấp chiến lược:

Bất kỳ doanh nghiệp nhượng quyền nào đều có những bí mật kinh doanh là cốt lõi tạo nên sự khác biệt về sản phẩm, dịch vụ, giúp thương hiệu tạo nên sự khác biệt trong định vị so với đối thủ cạnh tranh. Và để có thể bảo toàn bí mật kinh doanh này khi nhượng quyền, doanh nghiệp nhượng quyền luôn độc quyền cung cấp một số nguyên vật liệu hoặc hàng hóa quan trọng được sử dụng nhiều nhất, và có đóng góp quan trọng nhất đến chất lượng sản phẩm và dịch vụ cung ứng. Đây là những nhà cung cấp chiến lược có khả năng phân phối vươn xa theo sự phát triển thị trường địa lý của doanh nghiệp khi nhượng quyền. Việc chọn nhà cung cấp chiến lược đòi hỏi doanh nghiệp phải kiểm tra đánh giá chuỗi cung ứng và tiêu chuẩn chất lượng của nhà cung cấp theo tiêu chuẩn địa phương và quốc tế. Do hiểu được tầm quan trọng của thương hiệu, khâu đánh giá và chọn nhà cung cấp chiến lược thường được doanh nghiệp thực hiện tốt hơn và kiểm soát rủi ro tốt nhất. Tuy nhiên, rủi ro luôn tồn tại, và không có doanh nghiệp nào có thể chắc chắn 100% là mình không có rủi ro. Nhà cung cấp chiến lược nào cũng phụ thuộc vào các nhà cung cấp khác trong chuỗi cung ứng của họ, và đâu đó trong các mắc xích kéo dài, rủi ro lúc nào cũng rình rập.

2. Xây dựng quy trình kiểm tra, đánh giá, và phê duyệt nhà cung cấp phi chiến lược:

Ngoài những nguyên vật liệu và hàng hóa cốt lõi, doanh nghiệp nhượng quyền thường cho phép bên nhận quyền chọn và sử dụng nhà cung cấp địa phương đối với các nguyên vật liệu và hàng hóa thứ yếu, hoặc các nguyên vật liệu, hàng hóa cần sự tươi sống, có thời gian sử dụng ngắn ngày, và có sẵn tại thị trường địa phương. Đây chính là đặc thù tạo ra nhiều rủi ro nhất trong mô hình nhượng quyền. Scandal dầu bẩn của Breadtalk chính là ví dụ điển hình về việc các đối tác nhận

quyền của Breadtalk, Starbuck, 7-Eleven, trực tiếp hay gián tiếp, đã lựa chọn nhà cung cấp địa phương, hoặc cung cấp dầu ăn, hoặc cung cấp thành phẩm có sử dụng dầu ăn, là một nguyên vật liệu thứ yếu, tại thị trường Hongkong. Việc các đối tác nhận quyền này bị dính líu vào scandal dầu bẩn, dù chỉ xảy ra tại thị trường Hongkong, đã gây hiệu ứng domino làm ảnh hưởng đến uy tín của thương hiệu trên toàn khu vực. Một ví dụ điển hình khác là scandal vừa xảy ra vào tháng 7/2014 tại Trung Quốc khi một nhà cung cấp thịt tươi, công ty Shanghai Husi Food Co., bị phát hiện phù phép thịt ôi hết hạn thành thịt tươi, tái đóng gói và tiếp tục phân phối cho hệ thống McDonald's, KFC, và Pizza Hut tại thị trường Trung Quốc. Ngay cả đối với một thương hiệu nhượng quyền kinh điển, với nền tảng, quy trình, và tiêu chuẩn bậc thầy như McDonald's, rủi ro và scandal vẫn không thể nào tránh khỏi. Việc xây dựng quy trình quản lý chất lượng và tiêu chuẩn là việc nhất thiết phải làm, và doanh nghiệp nhượng quyền nào cũng nhất thiết phải thực hiện. Tuy nhiên, vấn đề huấn luyện bên nhận quyền, kiểm tra, đánh giá, và phê duyệt nhà cung cấp do bên nhận quyền lựa chọn mới chính là mắt xích quan trọng nhất trong quản lý rủi ro.

3. Xây dựng quy trình, kiểm tra, đánh giá thường xuyên tiêu chuẩn vệ sinh, an toàn trong chế biến và phục vụ

Đôi khi, rủi ro không liên quan gì đến chất lượng đầu vào hay trong các khâu sản xuất, chế biến của nhà cung cấp. Nguyên vật liệu, thành phẩm, hoặc bán thành phẩm có thể bị hư tổn trong quá trình đóng gói, vận chuyển, giao nhận, lưu kho, lưu trữ, hoặc đơn giản là trong quá trình chế biến tại cửa hàng/chi nhánh trước khi đưa ra phục vụ. Do đó, tiêu chuẩn quy định và công việc kiểm tra, ghi nhận chi tiết là vô cùng cần thiết giúp doanh nghiệp có thể theo dõi và phát hiện những rủi ro có thể xảy ra. Ví dụ khi nhà cung cấp giao nhận nguyên vật liệu hay thành phẩm, người nhận cần kiểm tra hàng hóa theo bảng liệt kê kiểm hàng, kiểm tra các chi tiết theo yêu cầu như nhiệt độ, màu sắc, bao bì, mùi hương..., theo yêu cầu của phòng quản lý chất lượng và tiến hành ký nhận hay hoàn trả ngay lập tức. Trên lý thuyết, đây là quy trình chuẩn và bắt buộc phải thực hiện. Trên thực tế, do nhiều lý do khác nhau như nhân viên lười biếng không thực hiện, không đủ ý thức về tầm quan trọng của

vệ sinh và an toàn, không được huấn luyện hay huấn luyện đúng mức, dẫn đến việc không thực hiện hoặc thực hiện không đúng yêu cầu đề ra, vô hình trung góp phần tạo rủi ro cho thương hiệu. Một ví dụ đơn giản là trường hợp một khách hàng của thương hiệu The Cheesecake Factory tại Mỹ sau khi ăn tối tại nhà hàng này đã phải nhập viện cấp cứu vì ngộ độc thực phẩm. The Cheesecake Factory đã chịu thua trong vụ kiện ngộ độc thực phẩm này với bằng chứng là khách hàng bị ngộ độc do nhà hàng không lưu trữ cá đúng tiêu chuẩn lạnh, dẫn đến nguyên liệu bị hư và nảy sinh mầm bệnh.

Ngoài những rủi ro trong chuỗi cung ứng từ đầu vào đến đầu ra khi phục vụ khách hàng, có những rủi ro hoàn toàn khách quan do tính đa dạng của các giá trị văn hóa, xã hội theo khu vực địa lý, dẫn đến những nhận thức khác nhau về ý nghĩa, thông điệp của những chương trình quảng bá, quảng cáo. Tháng 12/2012 doanh nghiệp nhận quyền của Gloria Jean's Coffees Việt Nam đăng tải chương trình khuyến mãi dành cho phái nữ có chiều cao từ 1.65m. Quảng cáo có đoạn như sau:

“Theo kết quả tổng điều tra dinh dưỡng quốc gia năm 2010 thì chiều cao trung bình của người Việt trưởng thành là 1,61m, cao thêm 4cm sau 35 năm. Mục tiêu phấn đấu của Việt Nam trong 10 năm tới là đạt chiều cao bình quân 1,65m.

Nhằm cổ vũ cho mục tiêu này, Gloria Jean's Coffees thực hiện chương trình tặng thức uống MIỄN PHÍ cho khách hàng nữ có chiều cao từ 1,65m trở lên khi mua bất kỳ thức uống nào. Chương trình áp dụng từ 12.12.2012 đến 12.01.2013 tại gian hàng Gloria Jean's Coffees...”

Trong vòng hai tiếng đồng hồ sau khi bên nhận quyền đăng tải chương trình này lên Facebook tại Việt Nam (xem hình), công ty nhượng quyền Gloria Jean's Coffees International tại Úc đã nhận ngay email, điện thoại phản đối từ báo chí và khách hàng tại Việt Nam và trong khu vực châu Á Thái Bình Dương về chương trình gọi là “khuyến mãi kỳ thị” này. Ngay sau đó, chương trình bị đình chỉ và công ty mẹ phải gửi thông cáo báo chí xin lỗi khách hàng.

Tương tự như thế, tháng 8/2013 khi Dunkin' Donuts đăng tải quảng cáo cho loại bánh donut mới của họ mang tên Charcoal Donut (bánh donut có thành phần bột than làm cho sản phẩm có màu đen) tại Thái Lan,

thương hiệu này đã bị một số nhóm hoạt động xã hội tại Mỹ lên án là phân biệt chủng tộc. Cuối cùng, họ phải hủy chương trình quảng cáo và cáo lỗi cùng người tiêu dùng. Tờ áp phích đơn giản có hình một cô gái da đen, duy chỉ có đôi môi màu hồng và đang ăn dở 1 cái bánh donut màu sô cô la (xem hình)

Với tốc độ phát triển của internet, của các mạng xã hội, và khi nội dung đăng tải bất kỳ từ đối tượng hay kênh thông tin nào đều có thể tiếp cận người xem tức thì, việc quản lý uy tín thương hiệu trở thành một vấn đề ngày càng nan giải, đòi hỏi doanh nghiệp nhượng quyền phải có chiến lược và kế hoạch quản lý rủi ro thực tế, chu đáo, quy củ, với quy trình, công cụ dụng cụ quản lý rõ ràng, chi tiết, với những chương trình huấn luyện, truyền thông nội bộ thường xuyên và hiệu quả. Bên cạnh việc quản lý rủi ro, doanh nghiệp cũng cần phải đặt ra kế hoạch và quy trình phản ứng nhanh khi xảy ra sự việc, giúp truyền thông rõ ràng và hiệu quả về sự việc đến công



chúng và đối tượng tiêu dùng. Việc không phản ứng kịp thời, hay mập mờ trong thông tin chắc chắn sẽ châm dầu vào dư luận vốn đã và đang cháy bỏng. Scandal của cà phê Highlands năm 2008 khi xảy ra trường hợp khách hàng phát hiện có xác chuột trong bánh có lẽ đã không thành lớn chuyện nếu đội ngũ quản lý của hàng ngay lập tức biết xử lý thông tin và quản lý sự vụ.

Dù kinh doanh nhượng quyền hay bán lẻ, mô hình chuỗi hay nhượng quyền các cấp, bất kỳ doanh nghiệp nào, non trẻ hay lâu đời, quy mô lớn hay nhỏ, đều phải quan tâm đúng mức đến vấn đề quản lý rủi ro. Thương hiệu là tài sản vô hình, là cốt lõi quý giá nhất của một doanh nghiệp, và trong nhiều trường hợp có thể được định giá đến 30-40%, đôi khi là 50-60% tổng giá trị của một công ty. Nhưng đừng quên giá trị ấy cũng mong manh và có thể vỡ tan chỉ vì một ai đó, ở một nơi nào đó bên kia đại dương, vô tình chọn nhầm nhà cung cấp.

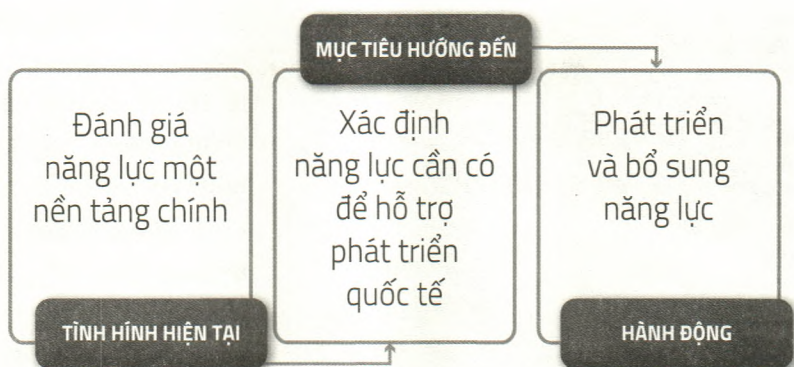


NĂNG LỰC VÀ NGUỒN LỰC

Tầm nhìn là một giấc mơ. Đó có thể là một giấc mơ lớn, không biên giới. Nhưng nguồn lực doanh nghiệp bao giờ cũng có hạn. Vậy doanh nghiệp sẽ thực hiện giấc mơ của mình như thế nào?

Hãy bắt đầu từ việc đánh giá lại năng lực và nguồn lực doanh nghiệp tại thời điểm hiện tại để xây dựng bản đồ phát triển cho tương lai, với những cột mốc tương lai thực tế hơn, phù hợp hơn với khả năng và nguồn lực nội bộ. Cũng như quá trình xây dựng nền tảng nhượng quyền nội địa, doanh nghiệp phải bắt đầu rà soát và đánh giá lại bốn nền tảng chính, nhưng lần này với mục tiêu nâng cấp các nền tảng hỗ trợ này lên tầm quốc tế. Nền tảng hỗ trợ đối tác nhận quyền sở hữu 1, 2 chi nhánh chắc chắn không thể nào so sánh được với nền tảng hỗ trợ đối tác nhận quyền một lãnh thổ, một khu vực. Do đó, doanh nghiệp cần đánh giá năng lực hiện tại, xác định năng lực cần thiết, và tập trung nâng cấp hoặc bổ sung các năng lực còn thiếu.

Ba bước trên đây cần phải được áp dụng cho tất cả bốn nền tảng chính mà chúng ta đã bàn đến trong chương 5, 6, 7, 8.



GỐC CHUYÊN GIA:
PHÒNG VẤN ÔNG JACKSON DOUGLAS
– TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY TƯ VẤN
BOSTON CONSULTING GROUP TẠI VN

Ông có thể đưa ra một vài lời khuyên hữu ích cho doanh nghiệp nhượng quyền Việt Nam khi có ý định phát triển ra thị trường khu vực hoặc thế giới?

Tôi xin đưa ra một vài lời khuyên thực tiễn như sau:

1. Ngay lúc này chính là lúc doanh nghiệp Việt Nam cần phải tái cơ cấu và chuẩn bị để có thể hội nhập vào kinh tế thế giới, và bước đầu tiên trong quá trình tái cơ cấu là việc đánh giá trung thực tình hình hiện tại của doanh nghiệp.
2. Doanh nghiệp Việt Nam nên ghi nhớ nguyên tắc vàng khi phát triển là phát triển thật bền vững tại thị trường nội địa trước khi mở rộng ra nước ngoài.
3. Khi xây dựng bản đồ phát triển, trước hết hãy tìm hiểu các thị trường có văn hóa tương đồng hoặc có mức độ phát triển thị trường kém hơn, ví dụ như Lào, Campuchia, Myanmar, hoặc một số nước châu Phi.

a. Nền tảng 1 – Tiếp thị

Khi bắt đầu bước ra thị trường thế giới, từ một thương hiệu nội địa, doanh nghiệp bắt đầu một vị thế mới, thương hiệu mang tầm vóc quốc tế. Để



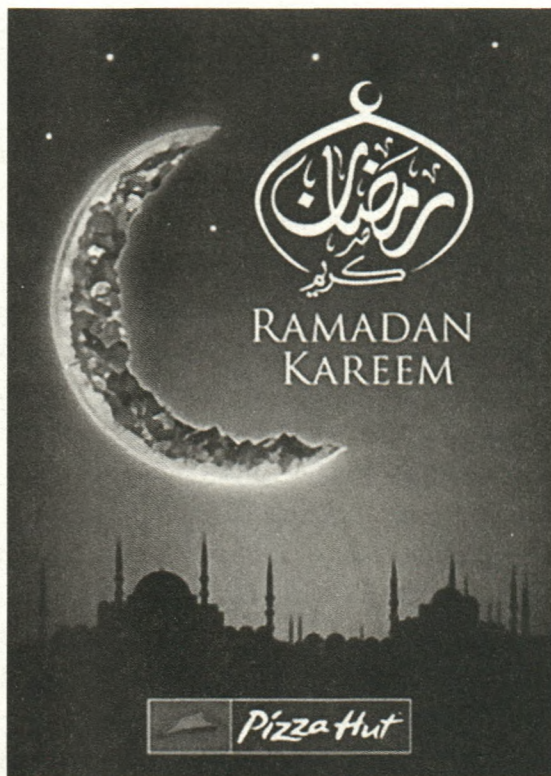
Quảng cáo bữa ăn sáng của KFC tại Trung Quốc

có thể trở thành thương hiệu mang tầm vóc quốc tế, doanh nghiệp cần có những năng lực gì về tiếp thị?

▪ **Hiểu biết thị trường quốc tế:** Trong chương 5 – Quyển lực của marketing, chúng ta đã bàn về vấn đề xác định phân khúc khách hàng mục tiêu, nghiên cứu và thấu hiểu khách hàng mục tiêu để thiết kế sản phẩm, dịch vụ, cửa hàng sao cho thu hút đối tượng mục tiêu này. Câu hỏi dành cho doanh nghiệp là: “Nhu cầu của đối tượng khách hàng mục tiêu tại các nước

khác, ví dụ như Malaysia, Indonesia, Trung Quốc, Ấn Độ, v.v... có khác nhu cầu của khách hàng mục tiêu tại Việt Nam?” Nếu câu trả lời là không, và “tôi đã sẵn sàng để nhượng quyền quốc tế”, doanh nghiệp vừa mắc phải sai lầm nghiêm trọng nhất trong phát triển nhượng quyền quốc tế. Tại một hội nghị nhượng quyền quốc tế về đề tài phát triển nhượng quyền quốc tế ở Singapore, tác giả hỏi khán giả: “Các bạn hãy đoán xem tôi mua gì từ KFC lúc 6g sáng ngày 26/11/2013 tại nhà ga Quảng Châu?” Mọi người đều đoán là cánh gà, gà rán, gà chiên.... Trên thực tế, bữa sáng của tác giả tại KFC ở Trung Quốc là cháo thịt heo và hột vịt bách thảo. Mỗi một thị trường quốc tế là một thị trường mới, với văn hóa, thái độ, thói quen tiêu dùng hoàn toàn khác nhau. Nếu thiếu đi nghiên cứu, thiếu đi động tác địa phương hóa mô hình và sản phẩm, thành công tại thị trường bản địa không đồng nghĩa với thành công tại thị trường quốc tế.

- **Kế hoạch quảng bá và xúc tiến thị trường theo khu vực:** Mỗi một thị trường quốc tế mới thường được phân chia theo một khu vực nhất định, ví dụ Indonesia nằm trong khu vực Đông Nam Á, Các tiểu vương quốc Ả Rập nằm trong khu vực Trung Đông. Các thị trường khu vực thường chia sẻ những đặc điểm chung, giúp doanh nghiệp nhượng quyền phát triển các chiến dịch quảng



cáo và xúc tiến một cách hiệu quả theo khu vực. Ví dụ thị trường Trung Đông hầu hết theo đạo này, cùng trải qua tháng Ramadan là tháng nhịn ăn ban ngày theo truyền thống đạo Hồi. Như vậy, doanh thu chi nhánh từ sáng sớm đến chiều tối có thể nói là bằng 0. Người tiêu dùng bắt đầu tụ tập ăn uống từ chiều tối đến đêm khuya, và đó trở thành thời gian mà các thương hiệu tranh thủ xúc tiến doanh thu bằng các sản phẩm đặc biệt cho mùa Ramadan của mình. Hình trên đây là một ví dụ xúc tiến sản phẩm của thương hiệu nhượng quyền Pizza Hut cho Ramadan tại Trung Đông.

Điều đó cho thấy doanh nghiệp nhượng quyền nhất thiết phải nghiên cứu và thấu hiểu nhu cầu của từng khu vực thị trường quốc tế, phối hợp với đối tác và xây dựng các chiến dịch marketing phù hợp cho từng khu vực.

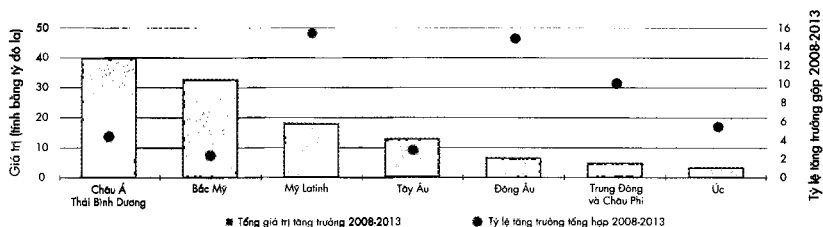
- **Xây dựng hệ thống, quy trình, công cụ hỗ trợ:** Khi bắt đầu phát triển quốc tế, doanh nghiệp làm cách nào để có thể kiểm soát và bảo đảm tính thống nhất trong nhận diện thương hiệu tại tất cả các thị trường?

Việc đi thăm và đánh giá thị trường dĩ nhiên là việc cần làm. Tuy nhiên, doanh nghiệp không thể có mặt và theo dõi thường xuyên, cũng không thể theo dõi và phê chuẩn 100% tất cả các tài liệu quảng cáo từ đối tác. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải triển khai các nền tảng sau:

- Quy định: tất cả những quy định đòi hỏi đối tác phải tuân thủ nhằm giữ gìn tính thống nhất cho thương hiệu như cấm nang hướng dẫn sử dụng thương hiệu, quy định về tương tác với các cơ quan truyền thông, quy định về xử lý khủng hoảng khi sự cố xảy ra, quy định về cách tương tác trên các kênh xã hội....
 - Quy trình: Đối với các tài liệu, chiến dịch quảng cáo hay sản phẩm phát triển riêng cho thị trường bản địa cần thiết phải được doanh nghiệp nhượng quyền phê chuẩn, doanh nghiệp cần thông báo rõ quy trình phê chuẩn và thời gian xử lý tương ứng cho đối tác.
 - Hướng dẫn: Tại từng thị trường, các kênh xúc tiến và quảng bá có thể khác nhau. Tuy nhiên, có những hình thức tiếp cận và chiến thuật chung về marketing mà thị trường nào cũng có thể sử dụng. Do đối tác có thể là người không có kinh nghiệm trong ngành, doanh nghiệp nhượng quyền có trách nhiệm phải hướng dẫn, đào tạo đối tác để có thể lên kế hoạch, triển khai và thực hiện các chương trình marketing phù hợp với ngành nghề và thương hiệu. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp nhượng quyền phải soạn thảo các cấm nang hướng dẫn hoạt động marketing, cập nhật thường xuyên và chia sẻ với đối tác.
- **Giao tiếp:** Do tính chất địa lý, việc giao tiếp, chia sẻ, và phê chuẩn như vừa nhắc đến ở trên là một thử thách khi doanh nghiệp bắt đầu nhượng quyền quốc tế. Tuy nhiên, với sự phát triển hiện tại của thế giới kết nối, doanh nghiệp có thể xây dựng mạng nội bộ, cho phép đối tác và doanh nghiệp tương tác online, với tất cả các tài liệu và nội dung giao tiếp được lưu trữ và cập nhật tức thời, tránh các trường hợp hiểu lầm đáng tiếc do sai sót trong hệ thống giao tiếp.

Hiểu được các yêu cầu cần có đối với thị trường quốc tế như đã bàn đến trên đây, doanh nghiệp nhất thiết phải rà soát lại thực trạng năng lực và nguồn lực hiện tại, từ đó triển khai xây dựng các yếu tố nền tảng về marketing mà doanh nghiệp nhượng quyền chưa có trước khi bắt đầu phát triển.

TÌNH HÌNH VÀ TỐC ĐỘ PHÁT TRIỂN CÁC THƯƠNG HIỆU CHUỖI/ NHƯỢNG QUYỀN TẠI CÁC KHU VỰC THỊ TRƯỜNG THẾ GIỚI



b. Nền tảng 2 – Nhân sự

Đội ngũ nhân sự:

Tác giả muốn nhắc lại một câu phát biểu khi mở đầu chương 10: “Thị trường quốc tế không phải là sự mở rộng từ thị trường nội địa”. Khi phát triển, doanh nghiệp có thói quen để bật các nhân sự hiện có tại thị trường nội địa để đảm nhận các vị trí phát triển quốc tế. Đối với các vị trí mang tính kỹ thuật, ví dụ hỗ trợ hoạt động và khai trương chi nhánh, điều này vô cùng hợp lý. Các vị trí như phát triển nhượng quyền, hỗ trợ phát triển thị trường, marketing và sáng tạo sản phẩm, đào tạo... đòi hỏi nhân sự không những có kiến thức về thương hiệu mà còn phải có kiến thức và kinh nghiệm về thị trường quốc tế. Một nhân sự nội địa với zero kiến thức và kinh nghiệm về thị trường quốc tế, khi phát triển cùng thương hiệu ra nước ngoài, sẽ trải qua một hành trình học hỏi, chắc chắn sẽ mắc phải nhiều sai lầm, trước khi có thể thật sự đóng góp vào quá trình phát triển thương hiệu. Vấn đề là doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền không nên, và không thể đầu tư thời gian, tiền bạc, và cơ hội thị trường vào một nhân sự không đủ năng lực, mang đến rủi ro thất bại cho thương hiệu trên thị trường quốc tế. Tác giả đã từng nghe một đối tác nhận quyền tại thị trường Qatar than phiền về nhân sự quản lý vùng của thương hiệu nhượng quyền mà họ đang vận hành như thế này: “Cậu đó chưa bao giờ sở hữu một công việc kinh doanh riêng của bản thân, và chỉ biết quy trình cùng tiêu chuẩn. Một người như thế làm sao có thể thảo luận với tôi về chiến lược phát triển thương hiệu ở tầm quốc gia? Một người như thế làm sao có thể hiểu được một đối tác nhận quyền sở

hữu nhiều công ty khác nhau, với doanh thu tính bằng tỷ đô la?” Ngày nay, phần lớn các đối tác nhận quyền cấp 1 trên thế giới là những tập đoàn chuyên mua và phát triển nhượng quyền. Hồ sơ thương hiệu của họ chắc chắn sẽ có những thương hiệu lớn hơn thương hiệu Việt Nam gấp nhiều lần, với nền tảng kinh doanh chuyên nghiệp hơn doanh nghiệp Việt Nam rất nhiều lần, và đôi khi bản thân họ còn có nhiều kinh nghiệm về nhượng quyền hơn cả doanh nghiệp nhượng quyền Việt Nam. Do đó, doanh nghiệp Việt Nam khi phát triển nhất thiết phải lưu ý sử dụng nhân sự có tâm, có kiến thức và kinh nghiệm trên trường quốc tế. Tại Việt Nam, số lượng nhân sự có kiến thức và kinh nghiệm trong ngành bán lẻ và nhượng quyền không nhiều. Nhân sự có kinh nghiệm trên trường quốc tế càng hiếm. Do đó, đôi khi doanh nghiệp Việt Nam sẽ phải tuyển dụng nhân sự nước ngoài để sử dụng trong thời gian đầu phát triển.

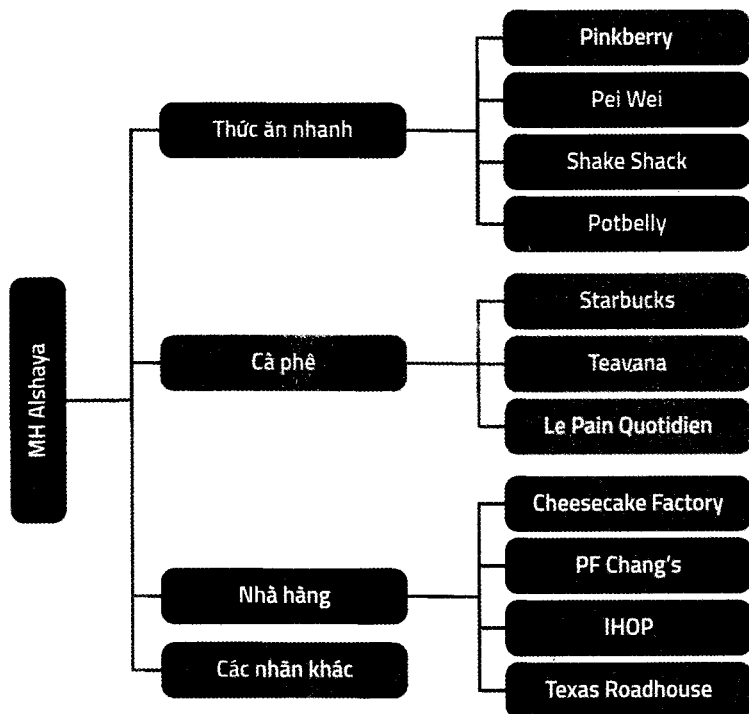
Đối với các nhân sự nội địa mong muốn được phát triển ra môi trường quốc tế, doanh nghiệp có thể tạo điều kiện làm việc tại những vị trí hỗ trợ cho các nhân sự chính, giúp nhân viên có điều kiện học hỏi, trau dồi kiến thức và năng lực trước khi được giao phó những vị trí cao hơn.

Tác giả đã từng nghe một nhân sự hỏi đối tác ở Trung Quốc của mình như thế này: “Bắc Kinh nằm ở đâu trong tỉnh Thiên Tân?” Một câu hỏi như thế sẽ bị đối tác đánh giá như thế nào?

VÍ DỤ VỀ QUY MÔ CỦA ĐỐI TÁC NHẬN QUYỀN THƯƠNG HIỆU

Tập đoàn MH Alshaya là một tập đoàn khai thác khoảng 70 thương hiệu quốc tế, trong đó có khoảng 24 thương hiệu nhượng quyền ngành ẩm thực. Mặc dù tổng hành dinh ở Kuwait, phạm vi thị trường của họ mở rộng trên khắp khu vực Trung Đông với tổng cộng hơn 2.600 chi nhánh bán lẻ và ẩm thực. Khi đối tác nhận quyền là một đối tác có quy mô kinh doanh như thế, doanh nghiệp Việt Nam cần suy nghĩ thật kỹ trước giới thiệu đội ngũ hỗ trợ của mình.

Hồ sơ các thương hiệu nhượng quyền ẩm thực thuộc sở hữu của tập đoàn MH Alshaya:



Đào tạo và phát triển

Bước ra thị trường quốc tế, đào tạo yêu cầu phải thỏa mãn hai điều kiện sau:

- Đào tạo cho cấp đối tác nhận quyền hoặc Tổng giám đốc thị trường: Đây là chương trình đào tạo toàn diện giúp đối tác có thể tung thương hiệu, phát triển, quản lý thương hiệu, và đôi khi nhượng quyền thứ cấp thương hiệu tại thị trường bản địa. Chương trình này đòi hỏi kiến thức cao cấp và thực tế về quản trị thị trường, tài chính, hoạt động, phát triển, nhượng quyền, đến marketing, nhân sự và đào tạo. Chương trình do đó phải do đội ngũ có kiến thức và kinh nghiệm quốc tế soạn thảo và nhất thiết phải do những nhân sự có tầm vóc và kinh nghiệm quốc tế đứng ra đào tạo. Ngoài ra, các nhân sự đào tạo này cũng phải được chuẩn bị kiến thức về đào tạo qua chương trình huấn luyện cho người huấn luyện trước khi có thể đảm nhận trách nhiệm quan trọng này. Khả năng tiếng Anh trong trường hợp này chắc chắn là yêu cầu cần thiết.

- Đào tạo và hỗ trợ khai trương cho đội ngũ khai trương: Đây là chương trình đào tạo và hỗ trợ đội ngũ khai trương chi nhánh đầu tiên tại thị trường mới. Về tài liệu và chương trình soạn thảo, mức độ yêu cầu không quá khó. Tuy nhiên, việc có thể đứng lớp huấn luyện cho đội ngũ nước ngoài, các rào cản về ngôn ngữ có thể là khó khăn rất lớn. Do đó, nếu đã có tầm nhìn sẽ vươn ra thế giới, doanh nghiệp cần có chiến lược nhân sự ngay từ đầu để kịp đào tạo các nhân sự có khả năng chuyên môn và ngôn ngữ theo kế hoạch thời gian, nhằm chuẩn bị nhân sự phù hợp khi bắt đầu phát triển.

Đây có lẽ sẽ là nền tảng thử thách nhất đối với doanh nghiệp Việt Nam khi phát triển. Doanh nghiệp Việt Nam có thể cân nhắc việc sử dụng một đối tác tư vấn đã có kinh nghiệm để đại diện triển khai việc phát triển thị trường quốc tế. Đây là hình thức thường được các thương hiệu nhượng quyền quốc tế sử dụng khi đội ngũ hỗ trợ chưa đầy đủ hoặc khi thị trường ký kết là một thị trường có khoảng cách địa lý quá lớn so với tổng hành dinh, ví dụ thị trường châu Á đầu tiên đối với một thương hiệu nhượng quyền của Mỹ. Hình thức bổ nhiệm đối tác đại diện có thể xem là một bước đệm cho doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian đầu phát triển, sử dụng được kinh nghiệm và nhân sự cao cấp của đối tác khi đội ngũ hỗ trợ hãy còn non nớt. Cách tiếp cận này vừa hiệu quả về chi phí, vừa giúp doanh nghiệp tránh được những sai lầm mà các thương hiệu thường mắc phải khi chưa có kinh nghiệm phát triển thị trường quốc tế.

BẠN CÓ HIỂU THỊ TRƯỜNG THẾ GIỚI

Thành công về nhượng quyền bắt đầu từ sự am hiểu của chính doanh nghiệp nhượng quyền và các nhân sự tham gia quản lý thị trường thế giới. Đội ngũ nhân sự này không những phải am hiểu địa lý, am hiểu văn hóa và cách làm việc của đối tác, am hiểu người tiêu dùng, thị trường, mà còn phải am hiểu ngành nghề mình đang kinh doanh. Đội ngũ nhân sự này, do đó đòi hỏi phải có sự kết hợp của nhiều kỹ năng và kiến thức. Sau đây, tác giả xin giới thiệu vài thông tin vui về thị trường thế giới cho bạn đọc tham khảo

1. Mô hình drive-through (ngồi trên xe hơi mua hàng nhanh) thịnh hành nhất tại thị trường nào trên thế giới, ngoài thị trường Bắc Mỹ ra?

2. Loại thực phẩm được sử dụng nhiều nhất, hơn cả kim chi tại Hàn Quốc là gì?
3. Giá trị tiêu dùng quần áo và giày dép đầu người tại Trung Quốc bằng hay hơn Ấn Độ?
4. Thương hiệu bán lẻ nào đang đứng thứ 2 tại châu Á sau Aeon?
5. Top năm quốc gia và vùng lãnh thổ có thu nhập ròng cao nhất tại châu Á?

Trả lời:

1. Ả Rập Saudi
2. Cà phê
3. Gấp 5 lần
4. Alibaba
5. Theo thứ tự: Nhật, Hongkong, Singapore, Hàn Quốc, Đài Loan

Phân chia và tổ chức thị trường theo khu vực địa lý

Tùy thuộc vào quy mô thị trường và nguồn lực nhân sự hỗ trợ mà doanh nghiệp có thể phân chia khu vực địa lý một cách khác nhau. Cách phân chia thông thường nhất là phân chia theo khu vực địa lý, ví dụ như Châu Á, Trung Đông, châu Phi.... Đối với doanh nghiệp có quy mô thị trường nhỏ (số lượng thị trường ít) tại từng khu vực, doanh nghiệp có thể ghép các khu vực địa lý lại với nhau, hình thành một khu vực thị trường địa lý rộng hơn, ví dụ EMEA là khu vực thị trường bao gồm châu Âu, Trung Đông, và châu Phi chẳng hạn. Việc phân chia và tổ chức thị trường hoàn toàn có thể thay đổi theo quy mô thị trường và nguồn lực nhân sự quản lý. Không có một công thức chung nào cho tất cả các doanh nghiệp nhượng quyền.

Một số khu vực địa lý thường gặp trong tổ chức của các doanh nghiệp nhượng quyền quốc tế:

- Asia: châu Á
- APAC (Asia Pacific): châu Á Thái Bình Dương
- EMEA (Europe, Middle East, Africa): châu Âu, Trung Đông và châu Phi
- IMEA (India, Middle East, Africa): Ấn Độ, Trung Đông và châu Phi
- Europe: châu Âu

- CEE (Central và Eastern Europe): Trung Âu và Đông Âu
- Americas: châu Mỹ
- Latin America: Mỹ La tinh.
- North America: Bắc Mỹ
- EM (emerging markets): khu vực các nước đang phát triển như các nước trong khối BRIC (Brazil, Nga, Ấn Độ, Trung Quốc) hay khối CIVETS (Colombia, Indonesia, Việt Nam, Ai Cập, Thổ Nhĩ Kỳ, Nam Phi).

Tổ chức quản lý thị trường thể giới

Mỗi một doanh nghiệp nhượng quyền đa quốc gia có một cách phân chia thị trường thể giới khác nhau, phần lớn tùy thuộc vào nguồn lực và văn hóa quản lý của doanh nghiệp đó. Tác giả xin giới thiệu sau đây ba mô hình hiện đang được áp dụng trên thế giới và khả năng áp dụng các mô hình đối với doanh nghiệp Việt Nam.

1. Mô hình sao chép

Mô hình này dựa trên nền tảng thị trường sở tại là quan trọng, hơn hẳn các thị trường khác và cho rằng tất cả các thị trường thể giới đều giống nhau. Các doanh nghiệp áp dụng mô hình quản lý này cho rằng sản phẩm và nền tảng hoạt động đã thành công tại thị trường sở tại chắc chắn sẽ thành công ở bất kỳ thị trường nào khác. Do đó, họ thường tiêu chuẩn hóa mọi yếu tố theo yêu cầu của thị trường sở tại, không công nhận đòi hỏi phải thích ứng theo nhu cầu của các thị trường địa phương trên thế giới, và áp dụng bản sao 100% của thị trường sở tại cho tất cả các thị trường khác khi phát triển. Một số doanh nghiệp nhượng quyền khi bắt đầu vươn ra thị trường thể giới thường mắc phải sai lầm này, do thiếu hiểu biết và kinh nghiệm về thị trường thể giới. Thông thường sau năm năm hoạt động và đúc kết kinh nghiệm cũng như thất bại tại các thị trường khác, doanh nghiệp sẽ tái cấu trúc để thay đổi. vấn đề là cái giá phải trả là năm năm lãng phí nguồn lực, khó khăn và thất bại tại một số thị trường, và đôi khi là sự kết thúc của những hợp đồng nhượng quyền đã ký kết. Tác giả đã tham gia tư vấn cho các dự án red markets (thị trường kinh doanh kém hiệu quả) cho một vài thương hiệu. Một trong những nguyên nhân phổ biến nhất dẫn đến vấn đề kinh doanh không hiệu quả chính là tính cứng nhắc, thiếu hiểu biết của doanh nghiệp nhượng

quyền đối với thị trường thế giới. Đối với đối tác nhận quyền, nếu kinh doanh không hiệu quả, họ chỉ có một lựa chọn, đó là xóa sổ thương hiệu trong hồ sơ kinh doanh của họ. Đối tác nhận quyền không sở hữu thương hiệu, do đó, họ không có lý do gì để cố gắng bảo vệ, phát triển thương hiệu khi kinh doanh không hiệu quả. Khi con số lỗ lên đến một ngưỡng nào đó, ví dụ một triệu đô chẳng hạn, đối tác nhận quyền sẽ phải, và họ nên, đóng cửa thị trường để chuyển sang một ngành kinh doanh khác. Đối với nhà đầu tư, chỉ có hiệu quả đầu tư. Không có cảm xúc với thương hiệu nhượng quyền mà bạn đã áp ủ, chất chiu, nuôi nấng bao nhiêu năm qua. Chỉ có điều, khi một thị trường thất bại và đóng cửa, đó là tổn thất lớn nhất đối với một thương hiệu. Tái tung thương hiệu là dự án tốn kém tiền bạc, công sức, và hết sức khó khăn.

2. Mô hình thích nghi

Đối với hình thức tổ chức này, doanh nghiệp nhượng quyền cho rằng mỗi thị trường là một thị trường khác biệt, có những đặc tính hoàn toàn khác nhau, và do đó cần phải có những cách tiếp cận khác nhau. Với tư duy tổ chức này, mỗi thị trường chịu trách nhiệm xây dựng chiến lược kinh doanh và tiếp thị riêng và việc cần phải xây dựng sản phẩm thích ứng với thị trường nội địa là hoàn toàn bắt buộc. Các công ty theo mô hình này được biết đến như các công ty đa quốc gia (multi-national). Trên thực tế, do tính chất bảo vệ cốt lõi thương hiệu và mô hình nhượng quyền, ít có doanh nghiệp nhượng quyền nào sử dụng hình thức tổ chức này, trừ những trường hợp sau:

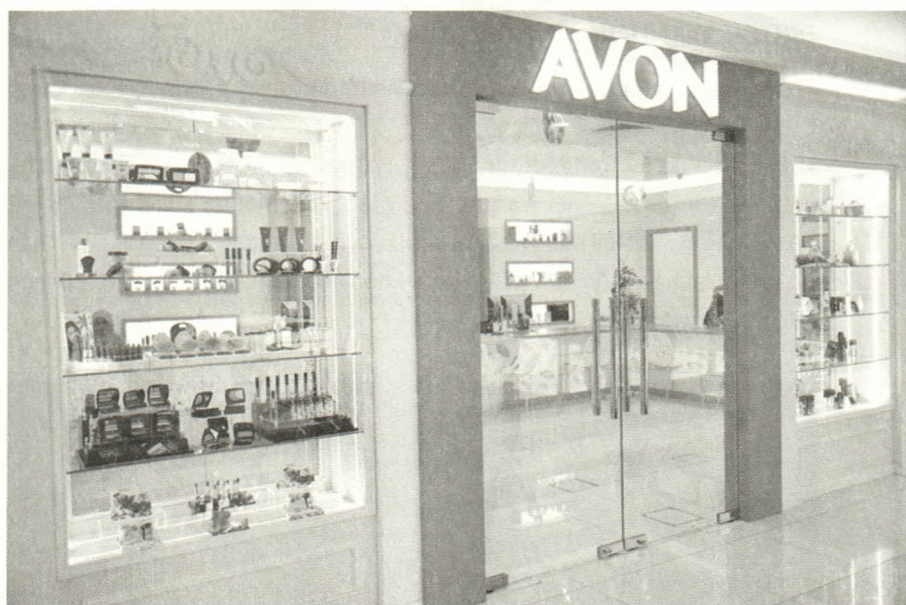
- Doanh nghiệp sử dụng mô hình licensing (cấp phép), cho phép đối tác phân phối sản phẩm, sử dụng thương hiệu và phát triển các loại mô hình chi nhánh, cửa hàng như kênh phân phối để xúc tiến sản phẩm. Ngoài các quy định về nhận diện thương hiệu, doanh nghiệp không yêu cầu đối tác phải theo một chuẩn thiết kế cụ thể nào. Như đã bàn đến trong chương 1 về hình thức licensing (cấp phép), mô hình này thông thường được các công ty sản xuất phim như Disney, Warner Bros, các công ty hàng tiêu dùng như Coca Cola, Kodak, các giải thể thao và kênh thể thao lớn như NFL sử dụng để mở rộng doanh thu ra các khu vực thị trường khác mà không cần phải đầu tư nguồn lực hỗ trợ.

DISNEY – MỘT TRONG NHỮNG THƯƠNG HIỆU LICENSING LỚN NHẤT TRÊN THẾ GIỚI



Disney Princess năm 2013 tung ra thị trường hai dòng sản phẩm đồ chơi trẻ em mới là thú cưng của lâu đài công chúa Disney và dòng đồ chơi LEGO công chúa Disney. Công ty Disney Publishing toàn cầu đã đồng thời đưa ra thị trường ứng dụng (app) cho dòng sản phẩm thú cưng lâu đài và trong vòng bảy tuần đã đạt con số kỷ lục một triệu lần download. App được dịch ra 12 ngôn ngữ và được tung tại tất cả các thị trường quốc tế.

- Doanh nghiệp sản xuất và phân phối hàng tiêu dùng hoạt động theo hình thức bán hàng đa cấp muốn chuyển đổi sang hình thức nhượng quyền. Hiện nay trên thế giới, do một số thành kiến về mô hình bán hàng đa cấp, đối tác phân phối tại một số thị trường bắt đầu chuyển đổi từ bán hàng đa cấp sang mô hình kinh doanh nhượng quyền. Chỉ tại Malaysia, thương hiệu Avon đã tổ chức thành công mô hình nhượng quyền từ năm 1994 và hiện nay đang vận hành một hệ thống gần 200 cửa hàng nhượng quyền Avon. Tại Trung Quốc, nhằm đối phó với sự thay đổi về chính sách cấm hoạt động các mô hình bán hàng đa cấp, thương hiệu Tupperware đã tổ chức mô hình nhượng quyền và chuyển đổi thành hệ thống cửa hàng Tupperware nhượng quyền từ năm 2006. Hiện nay, Tupperware đã có một hệ thống gần 5.000 cửa hàng nhượng quyền tại Trung Quốc.



Cửa hàng nhượng quyền Avon tại Malaysia

3. Mô hình tổ chức khu vực

Theo mô hình tổ chức này, doanh nghiệp nhượng quyền nhận thức rằng mỗi thị trường chắc chắn có những đặc điểm khác nhau, tuy nhiên có những nhóm thị trường có thể chia sẻ những đặc điểm giống nhau, ví dụ như khí hậu, văn hóa, thói quen ẩm thực, v.v... Do đó, doanh nghiệp nhượng quyền có thể nhóm các thị trường có đặc điểm giống nhau này thành một khu vực và từ đó phân chia thể giới thành những nhóm khu vực theo chia sẻ đặc điểm giống nhau, ví dụ như Đông Âu, GCC (các thị trường khu vực Vùng Vịnh), Đông Nam Á, Bắc Á.... Hình thức tổ chức này giúp doanh nghiệp đưa ra các chương trình và kế hoạch hỗ trợ dễ dàng và hiệu quả theo khu vực, ví dụ chương trình marketing sản phẩm mới khu vực Đông Nam Á sẽ thống nhất, trong khi chương trình marketing cho khu vực các nước Bắc Á cũng thống nhất trong khu vực nhưng hoàn toàn khác chương trình của khu vực Đông Nam Á.

ĐẶC ĐIỂM KHU VỰC THỊ TRƯỜNG

Tháng Hai là mùa Đông tại Bắc Á, với nhiệt độ từ âm đến 3 độ C tại Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản, và se lạnh ở Đài Loan, Hongkong với nhiệt độ khoảng 10 độ C. Trong khi đó, tháng Hai tại các nước Đông Nam Á như Indonesia, Malaysia, Việt Nam là mùa xuân, với nhiệt độ khoảng từ 25-30 độ C. Do tính chất khí hậu này, nếu doanh nghiệp nhượng quyền xúc tiến sản phẩm mới, chắc chắn sản phẩm phải khác nhau và phù hợp theo mùa khí hậu của từng khu vực.



Quảng cáo sản phẩm mùa đông của Starbucks tại Hàn Quốc tháng 2/2015

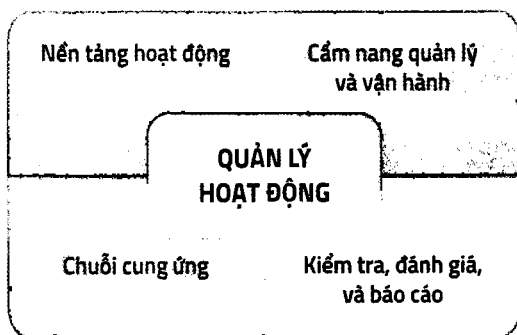


Quảng cáo sản phẩm mùa xuân của Starbucks tại Singapore tháng 2/2015

Hiện nay trên thế giới, mô hình tổ chức này phổ biến nhất đối với doanh nghiệp nhượng quyền và sẽ vẫn là mô hình phổ biến nhất trong tương lai. Ngoài các vấn đề hiệu quả trong tổ chức và nguồn lực, doanh nghiệp còn có thể tận dụng được các hiệp ước về thương mại trong khu vực nhằm tối đa hóa hiệu quả sản xuất, cung ứng, thuê quan, v.v... cho toàn bộ hệ thống các thị trường trong khu vực.

c. Nền tảng 3 – Quản lý hoạt động

Khi vận hành và quản lý hoạt động tại thị trường nội địa, nền tảng hoạt động của doanh nghiệp được xây dựng dựa trên mức độ quản lý chi nhánh và đối tác nhận quyền một chi nhánh. Khi phát triển ra thị trường quốc tế, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải soạn thảo và xây dựng lại toàn bộ tài liệu hoạt động trên cấp độ thị trường. Đây là hình thức chia sẻ lại kinh nghiệm quản lý thị trường nội địa cho đối tác tại một thị trường mới. Để có thể làm tốt vấn đề chuyển giao kiến thức và kinh nghiệm này, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải chuẩn bị các nền tảng sau:



- **Nền tảng hoạt động:** Trong chương 7 chúng ta đã bàn đến các chi tiết về nền tảng hoạt động. Trên thực tế, nền tảng hoạt động tại thị trường nội địa không có gì khác biệt so với nền tảng hoạt động quốc tế. Điều khác biệt duy nhất có thể là hình thức triển khai. Ví dụ nếu nền tảng của thương hiệu là dịch vụ khách hàng xuất sắc. Quan niệm về dịch vụ khách hàng xuất sắc tại một nước phát triển có thể là nhân viên vui vẻ, gọi tên, bắt chuyện và trò chuyện với khách hàng như bạn bè. Quan niệm về dịch vụ khách hàng xuất sắc ở các nước đang phát triển có thể là tôn trọng, lễ phép, nhỏ nhẹ và quan tâm đến khách hàng một cách kín đáo. Do đó, về cơ bản, nền tảng chỉ có một, nhưng cách thể hiện nền tảng có thể khác đi, sao cho phù hợp với văn hóa và tập quán bản địa.
- **Cẩm nang hoạt động quốc tế:** Cũng như thị trường nội địa, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải chuẩn bị cẩm nang hoạt động, tuy nhiên với yêu cầu cao hơn dành cho một thị trường. Ngoài các vấn đề về vận hành và quản lý chi nhánh, cẩm nang này cần phải ghi nhận các quy trình, công cụ, biểu mẫu dành cho việc quản lý hoạt động của

đổi tác trên toàn lãnh thổ ký kết. Nói cách khác, đổi tác trở thành bản sao của doanh nghiệp nhượng quyền tại một thị trường khác.

- **Chuỗi cung ứng:** Có thể nói chiến lược và mô hình chuỗi cung ứng là một trong những yếu tố quan trọng nhất đối với sự phát triển của doanh nghiệp nhượng quyền ra thị trường thế giới. Khi vận hành tại thị trường nội địa, chuỗi cung ứng của doanh nghiệp nhượng quyền vô cùng đơn giản, vì sự chuyển động của hàng hóa chỉ nằm trong ranh giới một lãnh thổ quốc gia. Khi bắt đầu vươn ra thị trường thế giới, sự chuyển động của hàng hóa phải đi qua các rào cản về quy định, thuế quan, và đặc thù vận chuyển của từng lãnh thổ. Chuỗi cung ứng ngay lập tức phải được chuẩn bị để đối phó với các vấn đề khác nhau về chuỗi cung ứng ví dụ như:

- Quy định về chất lượng sản phẩm: Ví dụ Trung Quốc đưa ra quy định tất cả các loại ly giấy có in màu hoặc in chữ chỉ được phép in cách miệng ly 15mm hoặc cách đáy ly 10mm, nhằm đảm bảo hóa chất sử dụng trong mực in không làm ảnh hưởng đến sức khỏe khách hàng.
- Quy định về chứng chỉ: Ví dụ các nước đạo Hồi yêu cầu sản phẩm phải được chứng nhận Halal.
- Quy định về bao bì: Ví dụ các nước khối Trung Đông yêu cầu bao bì phải có in nội dung bằng tiếng Ả Rập.
- Thuế suất: Thuế suất của cùng một loại sản phẩm/nguyên vật liệu có thể hoàn toàn khác nhau tại mỗi thị trường, ví dụ thuế suất các loại nước cốt trái cây (fruit puree) sử dụng nhiều trong ngành ẩm thực là 30% tại Trung Quốc, 55% tại Tunisia, và 72% tại Bangladesh.
- Thời gian và chi phí vận chuyển: Ví dụ vận chuyển bằng đường biển từ Việt Nam vận chuyển đến Istanbul - Thổ Nhĩ Kỳ mất khoảng 20 ngày, từ Việt Nam đến Jebel Ali - Các tiểu vương quốc Ả Rập mất khoảng 12 ngày, từ Việt Nam đến Jakarta - Indonesia mất khoảng 3 ngày. Do thời gian vận chuyển khác nhau, chi phí vận chuyển do đó cũng khác nhau.

Doanh nghiệp nhượng quyền cần phải tìm hiểu thị trường thế giới, nhất là các thị trường sẽ vươn ra theo bản đồ phát triển, để xây dựng được mô hình cung ứng thích hợp nhất, hiệu quả nhất cho doanh nghiệp và đổi tác nhận quyền. Khi mô hình chuỗi cung ứng không hiệu quả, việc dự đoán, quản lý, vận chuyển, và chi phí chuỗi cung ứng có thể gây ra nhiều khó

khăn trong vấn đề vận hành, phát triển, và lợi nhuận kinh doanh cho các thị trường quốc tế. Trên thực tế, nếu việc chuẩn bị chuỗi cung ứng không hiệu quả, có thể dẫn đến sự thất bại của thị trường do chi phí chuỗi cung ứng quá cao.

- **Hệ thống kiểm tra, đánh giá, và báo cáo:** Khi nâng cấp từ nhượng quyền nội địa sang nhượng quyền quốc tế, hệ thống kiểm tra, đánh giá, và báo cáo không còn nằm ở cấp độ chi nhánh, mà chuyển sang cấp độ thị trường. Do đó, tất cả các quy trình, biểu mẫu, hình thức đánh giá cũng phải được nâng cấp ở cấp thị trường. Hệ thống này cần phải được xây dựng mới và đưa vào triển khai, đào tạo cho đội ngũ quản lý thị trường quốc tế cũng như đối tác nhận quyền cấp 1.

TOP 500 THƯƠNG HIỆU BÁN LẺ CHÂU Á 2015

Tháng 5/2015, Campaign Asia-Pacific kết hợp cùng công ty nghiên cứu thị trường Nielsen công bố 1.000 thương hiệu hàng đầu châu Á theo nhận thức của khách hàng. Phần lớn các thương hiệu vẫn là các thương hiệu quốc tế nhưng cũng bắt đầu nhìn thấy sự xuất hiện của một số thương hiệu khu vực. Đối với ngành ẩm thực, 27 thương hiệu châu Á trong tổng số 51 thương hiệu ẩm thực được xếp vào bảng top 1.000 bao gồm:

Đài Loan			
Nhật			
Nhật			

Hàn Quốc			
Phillipines			
Hongkong			
Ấn Độ			
Thái Lan			
Thái Lan			
Singapore			

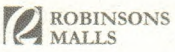
Indonesia			
Việt Nam			

Đối với ngành bán lẻ, khá nhiều thương hiệu châu Á được đưa vào bảng xếp hạng:

Hongkong			
Hongkong			
Hongkong			
Ấn Độ			

Ấn Độ	 IndianOil	RANBAXY LABORATORIES LIMITED	DA Mart®
Ấn Độ	 Shoppers STOP START SOMETHING NEW	 Bharat Petroleum	 raymond
Ấn Độ	 HP	 Reliance Industries Limited	P. C. CHANDRA JEWELLERS A jewel of jewels
Malaysia	 Giant	 guardian THE ONE YOU TRUST	 PETRONAS
Malaysia	 POH KONG	BONIA	 CARING PHARMACY
Malaysia	MYDIN		

Nhật			
Nhật			
Nhật			
Nhật			
Singapore			
Singapore			

Singapore			
Phillipines			
Indonesia			
Indonesia			
Hàn Quốc			
Hàn Quốc			

Đài Loan			
Đài Loan			
Thái Lan			
Thái Lan			
Việt Nam			
Trung Quốc			

Trung Quốc			
Trung Quốc			

Nếu các thương hiệu bán lẻ và nhượng quyền khu vực đang trên đà phát triển thành thương hiệu quốc tế, có phải đã đến lúc các thương hiệu Việt Nam nên nhìn lại, thay đổi để vươn lên?

d. Nền tảng 4 – Phát triển thị trường

Để phát triển tốt nhất ra thị trường thế giới, doanh nghiệp nhượng quyền cần xây dựng tầm nhìn thế giới từ những ngày đầu tiên khởi nghiệp. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam đang hoặc có ý định chuyển đổi sang hình thức kinh doanh nhượng quyền, như đã nhắc đến trong chương 3 – “Refresh” doanh nghiệp, doanh nghiệp cần phải trải qua quá trình tái cơ cấu, trong đó có bước thứ hai trong quy trình là xác định tầm nhìn. Đây chính là thời điểm và cơ hội thích hợp nhất để doanh nghiệp xây dựng tầm nhìn quốc tế. Tầm nhìn quốc tế, từ đó, sẽ trở thành kim chỉ nam cho doanh nghiệp trong mọi hoạt động xây dựng nền tảng nhượng quyền, với nền tảng nhượng quyền nội địa trở thành một phần nhỏ trong nền tảng nhượng quyền quốc tế. Có như vậy, nền tảng nhượng quyền quốc tế mới bền vững, theo chiến lược và kế hoạch, theo tiến độ thời gian dự đoán, cho dù tiến độ vươn ra thị trường thế giới có thể là 5 đến 10 năm sau khi doanh nghiệp đã phát triển vững mạnh tại thị trường nội địa. Nếu lấy ví dụ từ thị trường nhượng quyền Malaysia chẳng hạn, McDonald bước vào thị trường từ những năm 1982, đến năm 2015, hơn 30 năm sau, chính phủ Malaysia mới bắt đầu đẩy mạnh việc khuyến khích và hỗ trợ các thương

hiệu nội địa của Malaysia vươn ra thế giới. Tại sao? Đơn giản chỉ vì thị trường cần phải học hỏi và phát triển ngành nhượng quyền từ kiến thức và kinh nghiệm của những thương hiệu quốc tế, trước khi có thể trưởng thành và xuất khẩu thương hiệu nội địa. Thị trường Việt Nam cũng sẽ trải qua giai đoạn phát triển như vậy, có khác chăng là hành trình học hỏi và phát triển có thể được rút ngắn đi. Nếu cũng lấy cột mốc McDonald bước vào thị trường thì cột mốc khởi đầu của Việt Nam là năm 2014. Tuy nhiên, Việt Nam sẽ không mất đến 30 năm như Malaysia để có thể xuất khẩu thương hiệu Việt. Với kiến thức và kinh nghiệm học được từ các nước láng giềng, cột mốc thời gian mà tác giả dự đoán là trong vòng 10-15 năm, với các thương hiệu tiên phong là những thương hiệu do các quỹ đầu tư hoặc đôi tác đầu tư chiến lược tham gia đầu tư và phát triển.

Do đó, khi đã xác định tầm nhìn quốc tế, doanh nghiệp nhượng quyền Việt Nam nên xác định việc xây dựng một ủy ban hợp tác phát triển quốc tế bao gồm đối tác tư vấn nhượng quyền, đối tác đầu tư tài chính, đối tác luật, đối tác xây dựng thương hiệu để hướng dẫn và cùng hỗ trợ doanh nghiệp phát triển. Thông thường, đối tác tư vấn nhượng quyền cũng đại diện hoặc có quan hệ chiến lược với các đối tác tài chính để chuẩn bị nền tảng hỗ trợ tài chính cho doanh nghiệp phát triển. Doanh nghiệp Việt Nam không nên loay hoay tự mày mò, tự phát triển, làm đến đâu sửa đến đó. Tốc độ phát triển kinh tế của thị trường khu vực và thế giới không cho phép doanh nghiệp Việt Nam tiếp tục vận hành với nếp suy nghĩ ngắn hạn, theo hình thức tranh thủ và cơ hội của những ngày tranh tối tranh sáng nữa. Nếu thiếu đi tầm nhìn, chiến lược, và nền tảng hỗ trợ, chúng ta không thể nói đến cột mốc 10 năm để vươn ra thế giới. Nếu may mắn, sau một thời gian mày mò, làm sai sửa sai, doanh nghiệp có thể mất từ 10 đến 20 năm. Nếu không may, doanh nghiệp có thể phá sản ngay từ những năm đầu nhượng quyền nội địa.

BA THỊ TRƯỜNG, BA CÂU CHUYỆN

Với trải nghiệm làm việc trong ngành nhượng quyền tại hơn 60 quốc gia trên thế giới, tác giả xin chia sẻ một vài câu chuyện nhỏ, giúp bạn đọc hình dung ra được sự khác biệt rất lớn giữa các thị trường trên toàn thế giới.

Cuộc đàm phán lúc 2g sáng

Tôi đến Cairo lúc 3g chiều. Check in vào khách sạn xong, tôi nhắn tin cho đối tác báo là mình đã đến.

“Chúc mừng đã đến Cairo. Tôi sẽ đón lúc 11g30 đêm nay nhé.”

11g30 tối, Ahmed đến như đã hẹn. Xe chạy lòng vòng qua các con phố tập nập và dừng lại ở khu mua sắm khổng lồ City Star. Trung tâm mua sắm chỉ có năm tầng, nhưng mỗi tầng có 4-5 quán cà phê đủ nhãn hiệu từ địa phương đến nước ngoài.

Có 20-25 quán, mỗi quán sức chứa 70-100 chỗ ngồi và đều rơi vào tình trạng hết chỗ. Tức là cùng lúc nơi này có khoảng 1.400 người ngồi uống cà phê. Đây là minh chứng về thói quen giải trí của giới trẻ Ai Cập: họ thích đi ngoài đường, tụ tập tại các trung tâm mua sắm, siêu thị và các quán cà phê... Một cảm giác rất gần với Việt Nam, chỉ có điều bây giờ là nửa đêm khi mọi sinh hoạt của thành phố này dường như chỉ mới bắt đầu. Chúng tôi vào Rain Forest Café ăn tối. Sau những câu chuyện thăm hỏi mào đầu, việc đàm phán về các điều khoản hợp đồng nhượng quyền bắt đầu và kết thúc vào 2g sáng. Ahmed đưa tôi về khách sạn, hẹn sẽ đón lúc 9g sáng hôm sau để đi một vòng Cairo nghiên cứu thị trường.

Quà tặng rút thăm trúng thưởng?

Tôi đến Dhaka khi đối tác khẩn trương chuẩn bị khai trương chi nhánh nhượng quyền đầu tiên tại thị trường mà tôi gọi là “thị trường của tương lai” này. Dù là một thị trường có quy mô xấp xỉ 160 triệu dân, chi phí tiêu dùng theo hộ gia đình của Bangladesh còn thấp hơn cả Việt Nam. Do đó, việc thâm nhập thị trường này thật ra chỉ mang tính chất gieo hạt, giành vị trí tiên phong và ngồi im chờ đợi, giống như cái cách của KFC bước vào thị trường Việt Nam và ngồi im 10 năm với một cửa hàng.

Murshed trình bày cho tôi nghe kế hoạch marketing khai trương chi nhánh đầu tiên, và cũng là để đánh dấu sự xuất hiện của thương hiệu tại thị trường Bangladesh. Sự kiện, báo chí, người nổi tiếng..., những yếu tố thường xuyên tại các thị trường đang phát triển. Nhưng tôi chợt sững người khi Murshed lật qua trang kế tiếp, quà tặng rút thăm trúng thưởng – 3 cái giỏ xách Louis Vuitton trị giá 2.000 đô la một cái. Phản ứng tự nhiên: “Hả?”

Tổng chi tiêu hộ gia đình có thể thấp hơn Việt Nam, nhưng phân khúc tiêu dùng cao cấp thì phải nói chuyện bằng Louis Vuitton mới được!

Hoành tráng

Tôi đến Thượng Hải khi họ có vẻ là những kẻ quan trọng nhất trong thế giới nhượng quyền. Nằm trong tay một thương hiệu nhượng quyền lớn trên thế giới, Subway, họ bắt đầu hành trình xây dựng một hồ sơ các thương hiệu quốc tế với một mục tiêu duy nhất, niêm yết trên sàn chứng khoán.

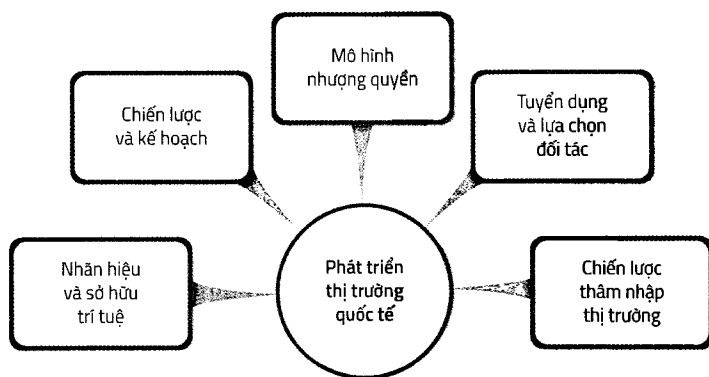
Giấc mơ làm giàu không đủ kiên nhẫn. Họ hấp tấp mua nhượng quyền liên tiếp ba thương hiệu lớn tiếp theo đó. Quỹ đầu tư bỗng chốc chia nhỏ ra. Tiền mặt trong tay bỗng nhiên không đủ để chi tiêu so với chi phí hoạt động và triển khai cho ba thương hiệu mới. Nguồn nhân lực hỗ trợ bị kéo giãn. Một phòng ban bỗng chốc phải phục vụ cho bốn thương hiệu, tất cả đều trong giai đoạn đòi hỏi phải tập trung cao độ.

Rồi họ bắt đầu không trả tiền cung ứng hàng hóa, không thanh toán phí royalty. Rồi những câu chuyện sau đó chỉ liên quan đến vấn đề đòi nợ. Không đầy hai năm sau cái ngày tôi đặt chân đến Thượng Hải và thăm nghị “Ồ, hoành tráng quá!”, họ giải thể công ty.

Đối với các doanh nghiệp đã xác định tầm nhìn quốc tế, đã có sự chuẩn bị đầu tư vào nền tảng, sau đây là các yếu tố quan trọng về phát triển thị trường mà doanh nghiệp cần lưu ý, lên kế hoạch chuẩn bị và triển khai trước khi phát triển thị trường quốc tế:

Nhãn hiệu và Sở hữu trí tuệ

Khi xác định tầm nhìn quốc tế, ngay lập tức, doanh nghiệp cần có những bước chuẩn bị về vấn đề đăng ký nhãn hiệu hàng hóa và tài sản sở hữu trí tuệ tại tất cả những thị trường nằm trên bản đồ phát triển. Việc đăng ký có thể chia thành hai giai đoạn. Giai đoạn chuẩn bị bao gồm các tài sản dễ dàng bị xâm phạm như nhãn hiệu hàng hóa, domain, kiểu dáng công nghiệp.... trên toàn cầu. Giai đoạn hai là khi doanh nghiệp bắt đầu tham gia phát triển từng thị trường cụ thể và đòi hỏi phải tiến hành việc đăng ký hoặc hợp pháp hóa việc đăng ký tại thị trường địa phương. Khi phát triển



quốc tế, vấn đề nhãn hiệu và sở hữu trí tuệ là những vấn đề quan trọng nhất. Doanh nghiệp nên làm việc với luật sư có kiến thức và kinh nghiệm quốc tế để được hướng dẫn cụ thể và chi tiết về cách tiếp cận và các giai đoạn chuẩn bị ngay từ những ngày đầu.

Chiến lược và kế hoạch

Phát triển thị trường thế giới không nên là sự phát triển tự nhiên, cơ hội, khi có người quen hay một doanh nhân nước ngoài nào đó tiếp cận và đề nghị đưa thương hiệu từ Việt Nam sang một thị trường nào đó. Hình thức phát triển ngẫu nhiên này gây ra sự bị động trong toàn hệ thống, do thiếu đi giai đoạn chuẩn bị về tài chính, nhân sự, quản lý hoạt động, và chuỗi cung ứng. Vô hình trung, việc mở một chi nhánh ở nước ngoài làm xáo trộn toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp, và như một cái vòng luẩn quẩn, sẽ khiến cho doanh nghiệp thường xuyên vận hành theo chế độ bị động, kém hiệu quả, với hậu quả dây chuyền là hiệu quả kinh doanh không như ý của thị trường nhận quyền, sự phát sinh mâu thuẫn với đối tác nhận quyền, sự khủng hoảng trong mô hình và hệ thống kinh doanh. Đây chính là hành động tự mình bắn vào chân mình, vì hào quang của việc ký kết một hay hai hợp đồng nhượng quyền quốc tế chỉ dừng lại ở một vài hàng tít um sùm trên báo chí, rồi chìm xuống vì hoạt động kinh doanh không hiệu quả. Bài học của Phở 24 có lẽ là một bài học vô cùng đáng giá. Nếu thiếu đi chiến lược và kế hoạch phát triển thị trường quốc tế, thiếu sự đầu tư nghiêm túc về tài chính cũng như về quản trị, một bước tiến về phía trước cũng đồng nghĩa với ba bước lùi lại phía sau. Nếu doanh nghiệp không thể trả lời câu hỏi chiến lược và kế hoạch phát triển quốc tế của doanh nghiệp là gì, xin

đừng ngây thơ hay cố tình dần bước. Trên bàn cờ tướng hôm nay, con tốt phải đi từng bước một. Nhưng một lúc nào đó khi đã qua sông, nó có thể trở thành vũ khí chiến lược nhất của người chơi.

CÁC THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN ẨM THỰC CHÂU Á ĐANG "HOT" TRÊN THẾ GIỚI



Châu Á có thể nói là một trong những khu vực thị trường lớn nhất về ngành ẩm thực trên thế giới, và cũng là khu vực có tổng giá trị doanh thu ngành thuộc loại cao nhất trên thế giới. Các xu hướng ẩm thực châu Á cũng vì vậy đang trở thành xu hướng chung của thế giới. Tính trong thời gian 2008-2013, 54% tổng giá trị tăng trưởng ngành ẩm thực trên toàn thế giới đến từ châu Á, và nếu nói riêng trong ngành nhà hàng thì con số này tăng lên đến 72%.



Các thương hiệu ẩm thực châu Á, do đó, cũng đang trên đà chinh phục thế giới. Có thể nói các thương hiệu này hoạt động rất chuyên nghiệp, có hỗ trợ tài chính mạnh, và đều có tầm nhìn phát triển thành thương hiệu quốc tế. Ngành ẩm thực sẽ tiếp tục là ngành nhìn thấy nhiều sự tăng trưởng nhất từ các thương hiệu châu Á.

Mặc dù thương hiệu Food Panda của Mỹ vẫn còn xếp hạng dẫn đầu trong ngành ẩm thực châu Á với tổng giá trị doanh thu 1.9 tỷ đô la năm 2013, ba thương hiệu ẩm thực của Nhật đang thu dần khoảng cách, thương hiệu Sukiya với doanh thu 1.7 tỷ đô la, Yoshinoya 1.5 tỷ đô la. Sukiya vừa thâm nhập thị trường Mỹ La tinh với nhiều cửa hàng tại Brazil và Mexico, còn Yoshinoya thì đã có mặt tại khoảng 12 nước bao gồm khu vực Bắc Mỹ và Tây

Âu. Trong khi đó, thương hiệu Ajisen Ramen tăng trưởng từ 240 triệu đô năm 2008 lên thành 540 triệu đô năm 2013, khai trương chi nhánh khắp châu Á Thái Bình Dương và đã thâm nhập vào Úc và thị trường Bắc Mỹ.



Mô hình của Trung Quốc cũng bắt đầu phát triển. Mô hình lẩu Xiabu Xiabu hiện đang tăng trưởng với tỷ lệ 48% mỗi năm trong vòng 5 năm qua. Đây là mô hình lẩu nhưng thiết kế dạng bar với trọng tâm về nguyên vật liệu chất lượng và an toàn. 2015 là năm mà thương hiệu này đang có ý định niêm yết trên thị trường chứng khoán.

Mô hình nhượng quyền

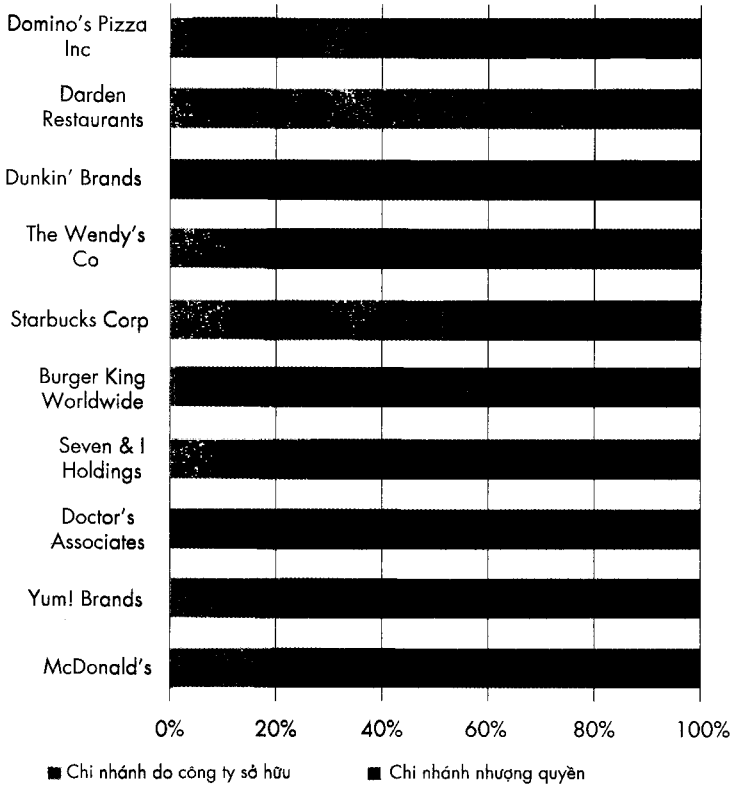
Trong chương 8 – Sẵn sàng để cất cánh, chúng ta đã bàn đến các mô hình nhượng quyền, từ nhượng quyền một chi nhánh đến nhiều chi nhánh, từ khu vực đến lãnh thổ. Khi nhượng quyền quốc tế, doanh nghiệp cần phân tích và lựa chọn mô hình theo tính chất khu vực và thị trường. Ví dụ đối với thị trường trọng điểm có ảnh hưởng rất lớn đến toàn khu vực như Anh, Thổ Nhĩ Kỳ, Các tiểu vương quốc Ả Rập, Singapore chẳng hạn, doanh nghiệp có thể cân nhắc chiến lược sở hữu hoặc liên doanh để có thể dễ dàng kiểm soát và phát triển thị trường, lấy thị trường trọng điểm làm bàn đạp để phát triển ra toàn khu vực. Tương tự như vậy, những thị trường quy mô có tầm ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của hệ thống chi nhánh như Mỹ, Trung Quốc, Ấn Độ, doanh nghiệp cũng nên áp dụng hình thức tiếp cận trên, đồng thời đảm bảo sự tham gia trực tiếp của doanh nghiệp vào chiến lược và việc quản trị thị trường trọng điểm. Sự thất bại tại các thị trường này luôn luôn là những rủi ro đáng sợ nhất đối với sức khỏe của toàn thương hiệu.

Mặc dù một số thương hiệu vẫn sử dụng hình thức nhượng quyền một chi nhánh ra nước ngoài như Subway chẳng hạn, xu hướng chung trên toàn cầu hiện tại là nhượng quyền độc quyền lãnh thổ hay khu vực cho một đối tác có khả năng về nguồn lực quản trị và tài chính. Hầu hết các thương hiệu nhượng quyền quốc tế đã bước vào thị trường Việt Nam hiện nay cũng thế,

hợp đồng với đối tác nhận quyền của họ chủ yếu là hợp đồng nhận quyền cấp 1, độc quyền cho toàn lãnh thổ Việt Nam. Ngoài ra, một xu hướng khác cũng đang thịnh hành trên thế giới là việc nhượng quyền lại các chi nhánh thuộc sở hữu của công ty, giảm dần và giảm thiểu số lượng chi nhánh sở hữu để tập trung xây dựng hệ thống chi nhánh và thương hiệu.

Nhìn chung, các thương hiệu quốc tế đều sử dụng hình thức tiếp cận kết hợp, với mô hình nhượng quyền có thể khác nhau tùy theo tình hình thị trường, khả năng đối tác, và mức độ phát triển của ngành nghề kinh doanh tại thị trường tương ứng. Tuy nhiên, xu hướng chung khi phát triển quốc tế là nhượng quyền độc quyền khu vực. Đối với các đối tác có tiềm năng, doanh nghiệp cũng có thể cân nhắc mở rộng lãnh thổ ra tầm nhóm thị trường hoặc toàn khu vực.

BIỂU ĐỒ SỐ LƯỢNG CỦA HÀNG TỰ SỞ HỮU VÀ CỦA HÀNG NHƯỢNG QUYỀN CỦA 10 THƯƠNG HIỆU ẨM THỰC HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI



Tuyển dụng và lựa chọn đối tác

Quy trình và công cụ tuyển dụng đối tác nhận quyền quốc tế về nguyên tắc cơ bản thì cũng giống như quy trình tuyển dụng đối tác nhận quyền nội địa. Điều khác biệt cơ bản là do tính chất địa lý, quy mô thị trường, và quy mô đầu tư, việc kiểm tra và đánh giá đối tác đòi hỏi doanh nghiệp phải tốn nhiều công sức hơn. Ba nền tảng chính mà doanh nghiệp cần phải đánh giá bao gồm:

- **Cấu trúc cổ phần doanh nghiệp:** Doanh nghiệp nhượng quyền cần tìm hiểu đối tác nhận quyền tiềm năng là một doanh nghiệp có cấu trúc cổ phần như thế nào, cổ đông chính là ai, cổ đông quyết định các vấn đề đầu tư là ai, lý lịch của từng người như thế nào, doanh nghiệp đó hoạt động độc lập hay là doanh nghiệp con của một tập đoàn, các hoạt động chính của doanh nghiệp hoặc tập đoàn như thế nào, v.v... Việc đánh giá cấu trúc cổ phần và cấu trúc sở hữu vốn giúp doanh nghiệp có một cái nhìn tổng thể về quy mô hoạt động, quy mô tổ chức của đối tác tiềm năng, qua đó có thể đánh giá phần nào mức độ phù hợp của đối tác đối với quy mô đầu tư của thương hiệu. Một số dữ liệu có thể giúp doanh nghiệp đánh giá bao gồm báo cáo lãi lỗ năm, bảng cân đối tài chính, giấy phép thành lập, thông báo số dư tài khoản ngân hàng, xác nhận của đối tác thứ ba về tính pháp lý của doanh nghiệp, đánh giá của đối tác độc lập về lịch sử nợ của doanh nghiệp....
- **Cấu trúc tổ chức quản trị doanh nghiệp:** Đây là yêu cầu hết sức quan trọng giúp doanh nghiệp nhượng quyền đánh giá được năng lực tổ chức, quản trị và phát triển thương hiệu của đối tác tiềm năng. Đôi khi, đối tác tiềm năng có thể có quy mô rất lớn nhưng đội ngũ quản trị không đủ năng lực để triển khai và phát triển thương hiệu. Trong những trường hợp như thế, doanh nghiệp nhượng quyền cần đưa ra yêu cầu, và nên đưa điều khoản này vào hợp đồng nhượng quyền, về việc bổ nhiệm đội ngũ quản lý cao cấp theo sự chấp thuận của doanh nghiệp nhượng quyền. Qua việc đánh giá tổ chức quản trị doanh nghiệp, doanh nghiệp nhượng quyền cũng có thể xác định được các năng lực hoặc nền tảng hỗ trợ còn thiếu trong tổ chức trong việc triển khai và phát triển thương hiệu, qua đó yêu cầu đối tác tiềm năng cam kết bổ sung năng lực cho tổ chức.

- **Cấu trúc tài chính:** Tùy thuộc vào cấu trúc yêu cầu phát triển của thị trường mà yêu cầu đánh giá tài chính có thể khác nhau. Có thương hiệu chỉ cho phép đối tác mở chi nhánh thuộc quyền sở hữu của doanh nghiệp nhận quyền, và do đó yêu cầu quỹ tài chính để đầu tư và phát triển thương hiệu phải là một con số nhất định. Có thương hiệu cho phép nhượng quyền thứ cấp ngay sau khi đối tác khai trương một chi nhánh sở hữu, và cũng có thương hiệu yêu cầu đối tác phải vận hành từ 15-20 chi nhánh mới có thể bắt đầu nhượng quyền thứ cấp. Điều kiện khác nhau, quy mô đầu tư khác nhau, thời gian hoàn vốn khác nhau..., vì vậy mà yêu cầu quỹ tài chính đối với đối tác cũng khác nhau. Tuy nhiên, trong bất cứ trường hợp nào, doanh nghiệp nhượng quyền cũng phải yêu cầu đối tác chứng minh quỹ tài chính để có thể đầu tư theo quy mô phát triển và vận hành thương hiệu. Trong một số trường hợp, doanh nghiệp nhượng quyền có thể yêu cầu đối tác chuyển quỹ tiền mặt vào một tài khoản đầu tư góp vốn theo quy mô đầu tư mà doanh nghiệp yêu cầu.

Sau khi đã xác định được đối tác cần tuyển dụng, doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều kênh khác nhau để triển khai tuyển dụng. Một số kênh thường được sử dụng để xúc tiến bao gồm:

- Công ty tư vấn nhượng quyền, ví dụ như Asia Franchise Development.
- Website chuyên ngành xúc tiến nhượng quyền quốc tế, ví dụ như World Franchise Centre www.worldfranchisecentre.com.
- Các văn phòng xúc tiến thương mại Việt Nam tại nước ngoài.
- Các sự kiện triển lãm, hội chợ nhượng quyền trên thế giới. Thông thường mỗi quốc gia đều có một sự kiện triển lãm chuyên ngành nhượng quyền lớn hàng năm tại quốc gia đó. Đây là cơ hội để các doanh nghiệp nhượng quyền tham gia giới thiệu mô hình, thương hiệu, và tìm kiếm đối tác.



GỐC CHUYÊN VIÊN:
PHÒNG VẤN ÔNG TONY WHITE
– CHỦ TỊCH HĐQT CÔNG TY ASIA
FRANCHISE DEVELOPMENT



Theo ông, ba yếu tố quan trọng nhất mà doanh nghiệp nhượng quyền cần phải lưu ý khi phát triển nhượng quyền ra khu vực hay quốc tế là những yếu tố nào?

1. Chọn thị trường để phát triển

Doanh nghiệp nên suy nghĩ và cân nhắc thị trường mà mình mong muốn phát triển. Không phải thị trường nào cũng giống nhau. Cùng một mô hình, có những thị trường hiệu quả kinh doanh sẽ cao hơn. Thị trường cần chọn nên là thị trường có tiềm năng phát triển hệ thống chi nhánh nhanh sau khi doanh nghiệp đã tối đa hóa hiệu quả kinh doanh bằng cách hiệu chỉnh mô hình sử dụng. Nếu doanh nghiệp chọn thị trường có giá trị giao dịch cao, số lượng giao dịch có thể thấp. Nếu chọn thị trường có giá trị giao dịch thấp, cần phải có số lượng giao dịch cao và số lượng chi nhánh nhiều hơn.

2. Hãy suy nghĩ chiến lược và đừng bao giờ suy nghĩ một cách cơ hội

Tôi đã thấy rất nhiều nhãn hiệu phát triển chỉ vì có ai đó quan tâm muốn đưa thương hiệu của họ ra nước ngoài. Đôi khi, cơ hội xem ra có vẻ quá ngon lành và doanh nghiệp nhượng quyền không nỡ bỏ qua. Đây là hình thức phát triển dựa vào cơ hội sẵn có. Đôi khi, cơ hội vô tình là một cơ hội tốt, nhưng hầu hết đều là những mối nguy cơ tiềm tàng cho thương hiệu. Hầu suy nghĩ một cách chiến lược, xây dựng bản đồ các khu vực/thị trường mà doanh nghiệp mong muốn thâm nhập, và nghiên cứu tìm hiểu để chắc rằng mô hình của doanh nghiệp có thể vận hành hiệu quả tại thị trường đó. Có như vậy, doanh nghiệp mới có thể chủ động phát triển thị trường và thương hiệu và xây dựng nền tảng để thành công.

3. Chọn đúng đối tác

Sau khi chọn đúng thị trường, chuẩn bị nghiên cứu và xây dựng mô hình hiệu quả cho thị trường, doanh nghiệp nhượng quyền mới nên bắt đầu tuyển dụng đối tác. Tôi là người hoàn toàn tin tưởng vào mô hình nhượng quyền vì đây là hòn nhân của doanh nghiệp nhượng quyền, người đóng góp thương hiệu, hệ thống, quy trình, công cụ, và một mô hình đã qua thử nghiệm, trong khi đó đối tác lại là người đóng góp hiểu biết thị trường, nguồn vốn và khả năng vận hành hệ thống. Chọn đúng đối tác sẽ là chìa khóa để mở cửa thành

công. Hãy lưu ý là doanh nghiệp không nên bị dẫn dắt bởi những nhà đầu tư có nguồn tài chính mạnh nhưng lại không có đội ngũ và hệ thống tổ chức tốt để phát triển thương hiệu. Ngược lại, cũng đừng bị mê hoặc bởi những đối tác đầy đam mê và năng lượng nhưng lại không có nguồn vốn để phát triển, không chia sẻ tầm nhìn và giá trị văn hóa của thương hiệu. Chọn lựa đối tác phù hợp là yếu tố quan trọng nhất cho sự phát triển bền vững của thương hiệu tại một thị trường mới.



Theo kinh nghiệm của ông, đâu là những thử thách, hạn chế đối với doanh nghiệp nhượng quyền khi phát triển quốc tế?

1. Không đầu tư đủ nguồn lực và sự tập trung để phát triển quốc tế. Doanh nghiệp không thể xem thị trường quốc tế như một viên gạch được chồng lên thêm trên nền tảng hoạt động của thị trường nội địa. Tất cả các thương hiệu phát triển quốc tế thành công đều đầu tư nguồn nhân lực và ngân sách đầu tư để có thể xây dựng chiến lược, chọn thị trường thích hợp và tuyển dụng đối tác nhận quyền phù hợp. Tất cả những điều này cần phải có nguồn nhân lực và ngân sách. Nếu không đầu tư, doanh nghiệp sẽ chắc chắn chỉ vật vờ trong hoạt động phát triển thị trường quốc tế mà thôi.

2. Hiệu chỉnh mô hình kinh doanh và sản phẩm để thích nghi với thị trường quốc tế. Nếu chỉ cắt và dán mô hình nội địa ra quốc tế, trước sau gì thương hiệu cũng sẽ gặp khó khăn. Doanh nghiệp cần phải tiếp cận thị trường mới với tư duy cần phải thay đổi những yếu tố gì chứ không phải là có cần thay đổi hay không. Mỗi thị trường đều khác nhau về nhu cầu, dịch vụ, chi phí lao động, chi phí mặt bằng, thói quen tiêu dùng, v.v... Doanh nghiệp nên sẵn sàng thay đổi tất cả, mặc dù sẽ chẳng bao giờ chúng ta thay đổi cốt lõi của thương hiệu.

3. Kiểm soát chặt chẽ tiêu chuẩn vận hành và báo cáo tài chính

Thương hiệu của doanh nghiệp độc đáo vì doanh nghiệp đã đầu tư xây dựng một hệ thống vận hành nhằm mang lại trải nghiệm đồng nhất cho khách hàng khắp nơi trên thế giới. Do đó, việc kiểm soát và đồng nhất hóa trải nghiệm này là vấn đề vô cùng quan trọng. Doanh nghiệp nên liên tục theo dõi và hỗ trợ đối tác theo dõi, kiểm soát các tiêu chuẩn này.



Vậy theo ông, giải pháp là gì cho doanh nghiệp Việt Nam đối với những thử thách trên?

1. Hãy xây dựng một đội ngũ dự án phát triển thị trường quốc tế và chuẩn bị ngân sách cho dự án này. Đừng bao giờ sử dụng nhân sự chỉ vì sẵn có. Doanh

ngành nhượng quyền cần nhân sự có kinh nghiệm, có đầu óc suy nghĩ chiến lược để có thể đóng góp vào dự án này.

2. Nghiên cứu, tìm hiểu thị trường thật kỹ trước khi tuyển dụng đối tác và chuẩn bị thâm nhập thị trường. Đây là đầu tư để tránh cho doanh nghiệp những sai lầm đắt giá về sau. Hãy đầu tư ngân sách và thời gian để xây dựng chiến lược thâm nhập thị trường, hiểu biết môi trường cạnh tranh, cơ hội định vị thương hiệu. Tìm hiểu và chuẩn bị giải pháp chuỗi cung ứng, chiến lược giá, bản đồ phát triển tại khu vực thị trường, tuyển dụng và giữ gìn nhân sự, đối tác nhận quyền thứ cấp nếu có, sản phẩm dịch vụ phù hợp, và dĩ nhiên là tính toán lãi lỗ và dòng tiền theo mức độ đầu tư, ít nhất là trong vòng năm năm đầu hoạt động. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp xác định được cần bao nhiêu vốn để có thể đầu tư phát triển thị trường.

3. Xây dựng các hệ thống kiểm tra chéo để theo dõi việc báo cáo doanh thu và chất lượng vận hành của hệ thống tại thị trường. Hãy đầu tư vào công nghệ trong hệ thống kiểm soát. Đầu tư ban đầu nghe có vẻ nhiều nhưng khi hệ thống phát triển đến một mức độ nhất định, hệ thống kiểm soát sẽ giúp cho doanh nghiệp phát triển bền vững.

D. TÓM TẮT

Những vấn đề đã bàn trong chương 10

- Tâm nhìn – Chúng ta nhìn có đủ rộng và xa?
- Chiến lược thâm nhập thị trường
 - Mô hình kinh doanh
 - + Nhu cầu tiêu dùng địa phương và khu vực
 - + Mô hình tài chính
 - + Mô hình phát triển
 - Tổ chức quản lý thị trường
 - + Marketing
 - + Nhân sự và đào tạo
 - + Quản lý hoạt động

- + Chuỗi cung ứng
- + Phát triển
- + Pháp lý
- + Tài chính
- Xây dựng chiến lược và kế hoạch
- Bảo vệ thương hiệu trong kinh doanh nhượng quyền quốc tế
 - + Đánh giá và chọn nhà cung cấp chiến lược
 - + Xây dựng quy trình kiểm tra, đánh giá, và phê duyệt nhà cung cấp phi chiến lược
 - + Xây dựng quy trình, kiểm tra, đánh giá thường xuyên tiêu chuẩn vệ sinh, an toàn trong chế biến và phục vụ
- Năng lực và nguồn lực
 - Nền tảng 1 – Tiếp thị
 - Nền tảng 2 – Nhân sự
 - Nền tảng 3 – Quản lý hoạt động
 - Nền tảng 4 – Phát triển thị trường
 - + Nhân hiệu và Sở hữu trí tuệ
 - + Chiến lược và Kế hoạch
 - + Mô hình nhượng quyền
 - + Tuyển dụng và lựa chọn đối tác
 - + Chiến lược thâm nhập thị trường

Lời kết

MONG CHO CHÂN CỨNG ĐÁ MỀM...

Tôi đã nhìn thấy nước mắt của người mua nhượng quyền rồi
mất trắng.

Tôi đã nhìn thấy đổ vỡ của những gia đình khi không đủ tiền trả
lãi ngân hàng do vay tiền đầu tư vào chi nhánh nhận quyền.

Tôi đã nhìn thấy khủng hoảng phải bán công ty bỏ chạy của
doanh nghiệp nhượng quyền.

Tôi đã nhìn thấy người ta chỉ vào mặt nhau, mắng nhau sa
sả chỉ vì mâu thuẫn lợi ích giữa doanh nghiệp và đối tác
nhận quyền.

Tôi đã từng dự những phiên tòa khi quan hệ nhượng quyền
không còn cách cứu vãn.

Nhưng tôi cũng đã từng nâng ly chúc mừng những thành
công vượt bậc về giá trị doanh nghiệp của một số doanh
nghiệp nhượng quyền.

Hành trình xây dựng mô hình và thương hiệu nhượng quyền
là một hành trình dài, đòi hỏi phải có tầm nhìn, sự chuẩn bị,
sự kiên trì, năng lực, và đạo đức kinh doanh. Và dù muốn
hay không, cần thêm một chút may mắn nữa.

Tài chính, nguồn lực hỗ trợ đều có thể vay mượn. Nhưng nếu không bắt đầu từ xác định điểm đến, bạn rồi sẽ trở thành một trong những nhân vật mà tôi đã từng nhìn thấy bên trên. Mong rằng hành trình 20 năm trong ngành mà tôi đã đi qua, những kinh nghiệm quý báu mà tôi đúc kết được và chia sẻ trong quyển sách này sẽ là người bạn đường cho các thương hiệu nhượng quyền Việt Nam vững bước sánh vai cùng các thương hiệu nhượng quyền khu vực và quốc tế.

Chúc các bạn thành công. Và xin chúc cho ngành nhượng quyền Việt Nam ngày càng xuất hiện nhiều tên tuổi Việt Nam tiềm năng và chuyên nghiệp.

Phụ lục 1

TÀI LIỆU THẨM KHẢO

- “Entrepreneur 2015 Franchise 500 Ranking”, <http://www.entrepreneur.com/franchises/rankings/franchise500-115608/2015,-1.html>
- “Asia’s Top 1000 Brands”, Campaigns Asia, <http://www.campaignasia.com/Top1000Brands/>
- Jim Collins & Jerry I. Porras, *Built To Last* (HarperCollins Publishers, 2002)
- Rowan Gibson, *The 4 Lenses of Innovation* (John Wiley & Sons Inc., 2015)
- Brian Duckett & Paul Monaghan, *How To Franchise Your Business* (How to Books Ltd., 2011)
- Bernard Marr, *Key Performance Indicators* (Pearson Education Limited, 2012)
- International Franchise Association, <http://www.franchise.org>
- Warren J. Keegan & Mark C. Green, *Global Marketing* (Pearson Prentice Hall, 2005)
- Ilan Alon, *Global Franchising Operations Management* (Pearson Education, 2012)

- America's Best & Worst Franchises To Buy, <http://www.forbes.com/best-worst-franchises-to-buy/>
- Greg Nathan, The Franchise E-Factor (Franchise Relationship Institute, 2007)
- The Wall Street Journal, www.wsj.com
- Bloomberg Business, www.bloomberg.com
- Business Week, www.businessweek.com

Phụ lục 2

CÁC TỔ CHỨC NHƯỢNG QUYỀN TRÊN THẾ GIỚI

QUỐC GIA/ VÙNG LÃNH THỔ	TÊN TỔ CHỨC	WEBSITE
Quốc tế	International Franchise Association - IFA	www.franchise.org
Quốc tế	World Franchise Council - WFC	www.worldfranchisecouncil.net
Trung Quốc	China Chain-Store & Franchise Association (CCFA)	http://www.ccfa.org.cn/index.jsp
Malaysia	Malaysian Franchise Association (MFA)	http://www.mfa.org.my/newmfa/
Indonesia	Indonesian Franchise Association (AFI)	http://www.franchiseindonesia.org/
Phillipines	Philippine Franchise Association (PFA)	http://www.pfa.org.ph/
Singapore	Singaporean Franchising and Licensing Association (FLA)	http://www.flasingapore.org/

QUỐC GIA/ VÙNG LÃNH THỔ	TÊN TỔ CHỨC	WEBSITE
Nhật	Japan Franchise Association (JFA)	http://www.jfa-fc.or.jp/
Hàn Quốc	Korean Franchise Association (KFA)	http://www.ikfa.or.kr/
Úc	Franchise Council of Australia (FCA)	http://www.franchise.org.au/
Anh	British Franchise Association (BFA)	http://www.thebfa.org/
Canada	Canadian Franchise Association (CFA)	http://www.cfa.ca/
Châu Âu	EUROPEAN Franchise Federation (EFF)	http://www.eff-franchise.com/
Hongkong	Hong Kong Franchise Association (HKFA)	http://www.franchise.org.hk/
Ấn Độ	Franchising Association of India (FAI)	http://www.fai.co.in/
Đài Loan	Association of Chain and Franchise Promotion Taiwan, (ACFPT)	http://www.franchise.org.tw/

Phụ lục 3

**TRA CỨU TỪ NGŨ
CHUYÊN NGÀNH**

Ad-fund	Quỹ đóng góp vào quảng cáo
Africa	Châu Phi
Agreement to franchise	Thỏa ước hợp đồng
APAC - Asia Pacific	Châu Á Thái Bình Dương
Area Developer	Đối tác hợp tác phát triển khu vực
Area Representative	Đối tác đại diện khu vực
Asia	Châu Á
Balance sheet	Bản cân đối tài sản
BRIC	Từ viết tắt chỉ cụm các nước Brazil, Russia (Nga), India (Ấn Độ), China (Trung Quốc)
Business to business - B2B	Dịch vụ/sản phẩm dành cho doanh nghiệp
Business to Customer - B2C	Dịch vụ/sản phẩm dành cho người tiêu dùng
Call center	Trung tâm tiếp thị qua điện thoại
Capital Expenditure - Capex	Chi phí đầu tư
Cashflow	Dòng tiền

Cashflow Statement	Báo cáo dòng tiền
CEE	Viết tắt của Central & Eastern Europe - Trung & Đông Âu
Checklist	Danh sách liệt kê
CIVETS	Viết tắt của Columbia, Indonesia, Vietnam, Turkey (Thổ Nhĩ Kỳ), South Africa (Nam Phi)
Click-and-collect	Đặt hàng qua mạng & nhận hàng tại cửa hàng
COGS - Cost of goods sold	Chi phí giá vốn hàng bán
Comparative Sales - Comp Sales	So sánh doanh thu
Consumer ownership	Tính chất do người tiêu dùng quyết định
Corporate governance	Hệ thống quản trị
Customer-driven	Hướng đến nhu cầu khách hàng
Development	Nền tảng phát triển
Development quota	Định mức phát triển
Disruptive	Tính gián đoạn
Drive-through	Mô hình cửa hàng có thể đặt hàng và nhận hàng mà không cần rời khỏi xe
EBIT - Earnings before interest & tax	Doanh thu trước thuế & lãi vay
EBITDA - Earnings before interest, tax, depreciation, & amortization	Doanh thu trước thuế, lãi vay, khấu hao, và khấu trừ
EM	Viết tắt của Emerging Markets - các thị trường đang phát triển
EMEA	Viết tắt của Europe (châu Âu), Middle East (Trung Đông), Africa (châu Phi)
Europe	Châu Âu

Family of marks	Tập hợp các nhãn hiệu cùng hệ thống
Franchise Agreement	Hợp đồng nhượng quyền
Franchise development	Sự phát triển nhượng quyền
Franchisee	Đối tác nhận quyền
Franchising	Hình thức nhượng quyền
Franchisor	Doanh nghiệp nhượng quyền
GCC	Viết tắt của Gulf Cooperations Council - Ủy ban hợp tác vùng Vịnh
Golden Circle	Vòng tròn vàng
Goodwill	Giá trị uy tín của doanh nghiệp, một khái niệm về giá trị trong việc đánh giá giá trị vô hình của doanh nghiệp
Gross profit - GP	Lợi nhuận gộp
Human Resources - HR	Quản trị nguồn nhân lực
IMEA	Viết tắt của India (Ấn Độ), Middle East (Trung Đông), Africa (châu Phi)
Initial franchise fee	Phí cấp phép nhượng quyền ban đầu
Intangible assets	Tài sản vô hình
Intellectual Property - IP	Tài sản sở hữu trí tuệ
Job franchise	Nhượng quyền mô hình công việc
Joint Venture	Liên doanh
Key Performance Indicators - KPI	Chỉ số đánh giá kết quả
Latin America	Nam Mỹ
Learning & Development - L&D	Phòng đào tạo & phát triển

Leasing	Cho thuê mặt bằng
Legitimate distraction	Sự xao lãng hợp lý
Letter of Intent - LOI	Thỏa ước hợp đồng
Licensing	Cấp phép
Loss-leader	Sản phẩm chịu lỗ được sử dụng để thu hút khách hàng
Management contract	Hợp đồng quản lý
Market-mapping	Xây dựng bản đồ phát triển thị trường
Marketing fee	Phí đóng góp vào quỹ tiếp thị
Mass marketing	Tiếp thị theo hình thức thị trường thống nhất
Master Franchise	Hình thức nhượng quyền cấp 1 hoặc độc quyền
Master Franchisee	Đối tác nhận quyền cấp 1 hoặc độc quyền
Middle Management	Đội ngũ quản lý cấp trung
MOU	Viết tắt của Memorandum of Understanding - Bản ghi nhớ
Multi-national	Công ty đa quốc gia
Multi-unit franchise	Nhượng quyền nhiều chi nhánh
Mystery shopper	Hình thức đánh giá chi nhánh từ góc độ khách hàng
Net profit	Lợi nhuận ròng
North America	Bắc Mỹ
Operating expenses	Chi phí hoạt động
Operating profit	Lợi nhuận hoạt động
Operations	Hoạt động
Operations Expenditure - Opex	Chi phí hoạt động
Organic growth	Sự phát triển tự nhiên, không theo kế hoạch

Outsource	Nhờ đối tác thứ ba thực hiện
Patent	Bằng sáng chế
Performance	Kết quả thực hiện
Point-of-sale (POS)	Hệ thống ghi nhận doanh thu chi nhánh
Pop-up store	Cửa hàng tạm thời
Process	Quy trình
Product-driven	Hướng đến sản phẩm
Profit & Loss Statement - P&L	Báo cáo lãi lỗ
Purpose	Mục đích
Quick Serve Restaurant - QSR	Nhà hàng thức ăn nhanh
Re-franchising	Tái nhượng quyền
Red markets	Thị trường lỗ
Return on Investment - ROI	Hoàn vốn đầu tư
Royalty fee	Phí sử dụng thương hiệu liên tục
Sales-to-investment ratio	Tỷ lệ doanh thu so với chi phí đầu tư
Single unit franchise	Nhượng quyền một chi nhánh
Stakeholders	Đối tượng liên quan
Standard Operating Procedures - SOP	Quy trình hoạt động chuẩn
Sub-franchise	Nhượng quyền thứ cấp
Sub-Franchisee	Đối tác nhận quyền thứ cấp
Supply Chain	Chuỗi cung ứng
Tangible assets	Tài sản hữu hình
Trade dress	Các hình thức thể hiện thương hiệu

Trade secret	Bí mật kinh doanh
Trademarks	Nhãn hiệu hàng hóa
Train-the-trainer	Đào tạo huấn luyện viên
Trial and error	Thử nghiệm & sửa sai
Vendor-managed Inventory (VMI)	Quản lý tồn kho từ đối tác cung ứng

Trade secret	Bí mật kinh doanh
Trademarks	Thương hiệu hàng hóa
Train-the-trainer	Đào tạo huấn luyện viên
Trial and error	Thử nghiệm & sửa sai
Vendor-managed Inventory (VMI)	Quản lý tồn kho từ đối tác cung ứng

MỤC LỤC

Lời giới thiệu.....	4
Lời nói đầu.....	6
Lời cảm ơn.....	10
Chương một: Nhượng quyền từ hàn lâm đến đường phố	12
Chương hai: Tính khả thi trong kinh doanh nhượng quyền	54
Chương ba: "Refresh" doanh nghiệp	78
Chương bốn: "Làm móng" cho ngôi nhà nhượng quyền	102
Chương năm: Quyền lực của marketing	138
Chương sáu: Mưu sự tại nhân...	200
Chương bảy: Chạm tới sự hoàn hảo trong vận hành	234
Chương tám: Sẵn sàng để cất cánh	256
Chương chín: Trở lực và giải pháp	336
Chương mười: Chuẩn bị để quốc tế hóa	370
Lời kết: Mong cho chân cứng đá mềm.....	424
Phụ lục 1: Tài liệu tham khảo.....	426
Phụ lục 2: Các tổ chức nhượng quyền trên thế giới.....	428
Phụ lục 3: Tra cứu từ ngữ chuyên ngành.....	430

NHƯỜNG QUYỀN KHỞI NGHIỆP - CON ĐƯỜNG NGẮN ĐỂ BƯỚC RA THẾ GIỚI

NGUYỄN PHI VÂN

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng biên tập NGUYỄN MINH NHỰT

Chịu trách nhiệm bản thảo: HUYỀN TÔN NỮ KIM TUYẾN

Biên tập: ĐÀO MAI LY

Sửa bản in: ĐÀO MAI LY - PHẠM ĐỖ PHƯƠNG CHI

Bìa: BÙI VĂN NAM

Xử lý ảnh: PHAN NGUYỄN

Trình bày: ĐỖ VẠN HẠNH

NHÀ XUẤT BẢN TRÈ

Địa chỉ: 161B Lý Chính Thắng, Phường 7,

Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh

Điện thoại: (08) 39316289 - 39316211 - 39317849 - 38465596

Fax: (08) 38437450

E-mail: hophubandoc@nxbtre.com.vn

Website: www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRÈ TẠI HÀ NỘI

Địa chỉ: Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, Phường Bạch Đằng,

Quận Hai Bà Trưng, Thành phố Hà Nội

Điện thoại: (04) 37734544

Fax: (04) 35123395

E-mail: chinhanhhanoi@nxbtre.com.vn

Công ty TNHH Sách điện tử Trè (YBOOK)

161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Tp. HCM

ĐT: 08 35261001 – Fax: 08 38437450

Email: info@ybook.vn

Website: www.ybook.vn

Khổ 15,5x23 cm. Số: 3160-2015/CXBIPH/7-263/Tre.

Quyết định xuất bản số: 1075A/QĐ-Tre, ngày 29 tháng 10 năm 2015.

In 3.000 cuốn, tại Công ty Cổ phần In Khuyến Học Phía Nam.

Trụ sở: 128/7/7 Trần Quốc Thảo, Phường 7, Quận 3, Tp.HCM.

Xưởng In: 9-11 đường CN1 (KCN Tân Bình,) P.Sơn Kỳ, Q.Tân Phú, Tp.HCM.

In xong và nộp lưu chiểu Quý VI năm 2015.



Tác giả NGUYỄN PHI VÂN tốt nghiệp MBA tại Úc và là người có hơn 20 năm kinh nghiệm trong ngành phát triển nhượng quyền cho các thương hiệu quốc tế với các chức danh như Giám đốc marketing quốc tế, Tổng giám đốc châu Á Thái Bình Dương, và Giám đốc phát triển nhượng quyền toàn cầu. Bà là diễn giả, tác giả, và là cố vấn của nhiều tổ chức thương mại và nhượng quyền quốc tế. Năm 2015, Nguyễn Phi Vân được vinh dự trao giải Lãnh đạo xuất sắc ngành bán lẻ & nhượng quyền khu vực châu Á bởi Tổ chức bán lẻ châu Á - Asia Retail Congress.

FRANCHISE

Gần 20 năm kinh nghiệm trong ngành bán lẻ và nhượng quyền, với trải nghiệm của người mua nhượng quyền, quản lý doanh nghiệp nhượng quyền, tuyển dụng và chọn lựa đối tác nhận quyền, xây dựng chiến lược và mở thị trường mới cùng các đối tác nhận quyền, tư vấn nhượng quyền, xây dựng thương hiệu và mô hình nhượng quyền trên gần 60 quốc gia tại châu Á, châu Âu, Trung Đông, và châu Phi, tôi xin dành tặng quyển sách này cho bất kỳ người đồng hương Việt Nam nào đã, đang, và mong muốn xây dựng một mô hình và thương hiệu nhượng quyền Made In Vietnam với tầm nhìn vươn ra thế giới. Chúc các bạn vươn lên cùng những giấc mơ lớn từ khởi đầu khiêm tốn của ngày hôm nay. Xin hãy nhớ, những người khổng lồ cũng bắt đầu như thế...

—Tác giả *Nguyễn Phi Vân*

TEM THÔNG MINH

Cào mã tem phía dưới và nhận theo cú pháp

NXBTRE MATEM gửi 6000 (500VND/tin nhắn) để tham gia chương trình khuyến mãi và chăm sóc khách hàng từ NXB Trẻ.

Mọi thông tin chi tiết về chương trình, xin vui lòng liên hệ:

Hotline: 0932 260 062 - <http://cskh.nxbtre.com.vn>

SỐ SÉRI
AA 118 519



ISBN 978-604-1-08047-8
Nhượng quyền khởi nghiệp



Giá: 146.000 đ

www.ybook.vn/ebook

nxbtre.com.vn